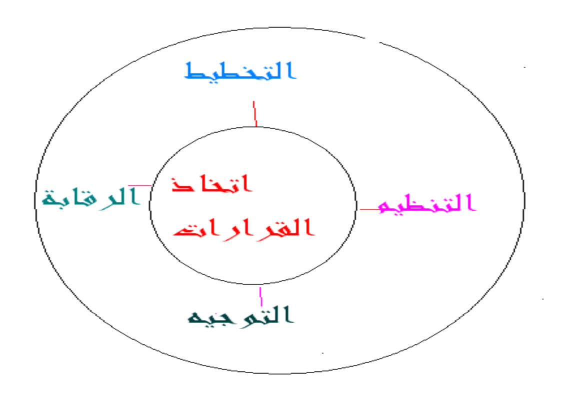
وزارة التربية والتعليم
جامعة أم القرى
ادارة تربوية والتخطيط



مقدمة في الإدارة



الدكتورة
أغادير سالم العيدروس



تعريف الإدارة العامة

Administration أصلها اللاتيني **Ad** بمعنى **to** و **Minister** بمعنى كلها تعني **To serve** ومعناها: لكي يخدم .

تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين ، أويصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة ، وبذلك تصبح الإدارة نشاطاً حيوياً مستمراً لخدمة المجتمع وإشباع حاجا ت أفراده باعتبارها جزءاً من المجتمع الذي تعيش فية فهي تنظم علاقات الأفراد وتوجه جهودهم ، وترشدهم لسبل الوصول إلى الهدف.

ومن ثم **الإدارة** فإن تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر ، والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين ب درجة عالية من الكفاءة.

واضح من التعريف أن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري ، وكيف يمكنة أن يحقق التعاون بين الأفراد وجهودهم المختلفة . وهذا يضفي على الإدارة طابعاً خاصاً باعتبارها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة ، واقتصادية وسياسية من جهة أخرى ، ذلك أنة يتوجب في الإدارة الحسنة أن تكون رشيدة لكي تحقق أهدافها بالاستخدام الأمثل ، الفعّال والمنتج للإمكانات والموارد المتاحة مع توفير أفضل مناخ ممكن لعمل العنصر البشري ، بحيث تحقق كفاية الإنتاج في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود واستخراج أفضل الطاقات.

توصلنا إلى تعريف الإدارة ؛ فماذا عن **كلمة : العامة**؟

يقصد **عامة** بكلمة حكومية ، تمييزاً للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى ، وبخاصة إدارة الأعمال ، وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة ، وإدارة القطاع العام ، وإدارة المنظمات الدولية.

يتكون المجتمع من مؤسسات وم نظمات مختلفة تختص كل منها بجانب من أعباء الأمة في المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية ، وكذلك نجد أن هناك مجموعة من

النظم والقوى الاجتماعية تتفاعل في أي مجتمع ؛ ينتج عنها السمة العامة التي تميز المجتمع باعتبار متقدم أو متخلف.

ويأتي هنا دور الإدارة وأهم يتها ، والإدارة عادة تقع تحت تأثير التركيبة الإجتماعية السائدة وتتلون بالأفكار والمعقدات السائدة في المجتمع ، ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل ، كما تتأثر فعاليتها وأنجازاتها.

مفهوم الإدارة

الإدارة تعتبر عملية هامة وقد ازدادت هذه الأهمية باستمرار نتيجة ازدياد مجال النشاطات البشرية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو المزيد من التخصص والتنوع والتفرغ ؛ وهي موجودة بتواجد المجتمع الإنساني لأنة في أي عمل أو نشاط يحتاج إلى الإدارة ؛ والإدارة كعلم تعد من العلوم الإنسانية الحديثة ، حيث يرجع كثير من الباحثين نشأتها كشكل عملي منظم إلى عام1900م. وهناك العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة وهذا التعديد يعود إلى اختلاف زوايا الرؤية التي يتناول من خلالها كل باحث موضوع الإدارة ومنها:


د. محمد مرسي يعرف **الإدارة** على أنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض معين.


ويعرفها أيضا بأنها **القدرة على الإنجاز** و هي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل إنجاز معين يخدم أهداف معينة.


أما دونالدكلو **Donald.j.Clobgh** فيعرفها على :"أنها فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك".


ويعرفها فيفنر(**Pffifiner**) علي :"أنها تنسيق للجهود الفرديه والجماعيه لتنفيذ السياسه العامة ".


ويعرفها كلاً من صلاح مصطفي ونجاة النابه **الإدارة** علي:" أنها عمليه تهدف إلي تحقيق غايات وأهداف المؤسسة سواء كانت كبيرة الحجم كالدولة اوصغيرة الحجم كالجمعيات التعاونية".



أما فيول (Fayol) عرفها :" أنها عدد من العمليات الأساسية التي تكون أركانها الرئيسية من التخطيط،التنظيم،التوعية،التنسيق والرقابة".



والدكتور فؤاد العطار يرى أن الإ دارة علم اصطلح على إطلاقة على كل جهد جماعي في أي منظمة خاصة أو عامة بقصد تحقيق هدف معين.



وير الدكتور سيد الهواري أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابه مجهود.

المفهوم العلمي للإدارة

عدة عمليات متداخلة متشابكة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة بأقل جهد ووقت واكبر عائد.

الإدارة علم أم فن

الإدارة في المفهوم العلمي: فن قديم لعلم حديث.

فن : المجهود الشخصي أو القدرة الشخصية للفرد للمواجهة (الموهبة والخبرة) و الشخصية ...تحتاج إلى مهارات وقدرات خاصة . علم :مجموعة من أسس علمية . لابد أن تعتمد الإدارة على خطط البحث العلمي في بعض مجالاتها الهامة التي يفيد فيها البحث المعتمد للمادة التجريبية.

ومن هنا نستطيع القول بأن الإدارة هي(علم تطبيقي) شأنها في ذلك شأن الهندسة والطب و الزراعة ، هناك مهارات علمية لابد منها ، وهناك قدرات خاصة من المهم توفرها ، و هناك "مران وخبرة" من الضروري الحرص عليها. ولكنها دائماً وأبداً تستند إلى الطريقة العلمية في العمل والتفكير.

لذلك فإن الجمع بين العلم والفن في مجال العمل الإداري هو أحد الأسباب التي تزيد من نجاح رجل الإدارة .

و أن أقرب الصفات انطباقاً على الإدارة في إطار المفاهيم السائده هي صفة (المهنة) إذ المتداول أن (المهنة) تقوم على ثلاث مقومات هي:

١. رصيد أساسي و مناسب من العلم والمعرفة ، أو رصيد من الحكمة أو الخبرة الفريدة في نوعها.

٢. قدر كاف من الفن و المهارة في استخدام الرصيد المعرفي أو الحكمة أوالخبرة ممارسة الأنشطة المهنية.

٣. اعتراف المجتمع بقدرتها على ا لقيام بأحد و ظائفه الحيوية نيابة عنه و أ ن يؤكد مسؤولياتها المهنية في القيام بهذه الوظيفة.

وبالتالي الإدارة... فن وعلم ومهنة

هناك فرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال:

- الإدارة العامة : يقصد بها تلك الإدارة المسؤولة عن تقديم خدمات عامة لجمهور المواطنين.
- إدارة الأعمال : تلك الإدارة التي تقوم بتسيير العمل و توجيهه في م نشآت ومؤسسات يملكها أفراد أو هيئات خاصة تقوم بنشاط محدد تستهدف الربح.

أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

١. تهتم الإدارة العامة أساسا بتقديم خدمات للجمهور في الوقت ا لذي تعمل فيه المؤسسات الخاصة بهدف تحقيق الربح.

٢. تعمل المصالح الحكومية (الإدارة العامة) في ظروف احتكارية أما المشروعات الخاصة (إدارة أعمال) فتسودها روح المنافسة الحرة . وعلى ذلك فإن الإدارة الحكومية تلتزم بقاعدة المساواة بين المتنافسين.

٣. يرتبط حجم و نوع وظائف الإدارة العامة بالقيم الفلسفية السائدة في المجتمع أما المشروعات الخاصة فإن أصحابها هم الذين يختارون الشكل و الحجم و النشاط الذي يتفق مع إمكانياتهم و ما يحقق لهم اكبر قدر ممكن من الربح.

٤. العاملون في الإدارة العامة يعملون بصفتهم لا بأسمائهم وهم مسؤولون عن تصرفاتهم أمام الجمهور سواء مسؤولية سياسية أو أقضائية حسب النظام السائد في الدولة . أما العاملون في الإدارة الخاصة (إدارة الأعمال) هم يعملون بصفتهم الشخصية ولا يخضعون لمسؤولية سياسية وخضوعهم للرقابة الق ضائية قد يكون بأسمائهم لا بصفتهم.

أوجه الشبة بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة:

١. الوظائف الإدارية واحدة في المجالين فكل منهم تقوم بالتخ طيط و التنظيم والتوجية و الرقابة وغيرها من الوظائف الإدارية.

٢. العمل في كلا منهم يخضع للسياسة العامة للدولة.

الإدارة التعليمية :

جزء من الإدارة العامة . فالإدارة التعليمية تشترك مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسيةِ في أسلوب العمل في الإطار العام للعملية الإدارية وتختلف في الأهداف.

تعرف الإدارة التعليمية بأنها:" عمل منسق منظم يخدم التربية و التعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية و التعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم"

خصائص الإدارة التعليمية:

١. رسم السياسات التعليمية والإشراف عن تنفيذها وذلك من خلال التخطيط ووضع البرامج التعليمية.

٢. توفير الكوادر البشرية.

٣. توظيف العاملين و توزيعهم وفقضوابط معينة، وتحديد صلاحياتهم وحثهم على العطاء

٤. تنسيق أدوارهم المختلفة لتحقيق التكامل بينهم.

٥. تقويم الإدارة وتوفير معلومات عن نتائج التقويم للاستفادة منها في التغذي ة الراجعة لتطوير هذه البرامج أو إلغائها أو استبدالها.

٦. تتميز الإدارة التعليمية بالمرونة في الحركة وعدم تحديدها في قوالب جامدة وثابتة دائماً تتكيف حسب مقتضيات الموقف والظروف.

٧. يجب أن تتصف الإدارة التعليمية بالكفاءة والفاعلية والإفادة من كافة الطاقات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفرق بين الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية:

هناك خلط شائع بين مفهومهما حيث أن الكثير يطلقون اسم الإدارة المدرسية على الإدارة التعليمية و بالعكس رغم أن لكل منهما دلاله مختلفة عن الأخرى .

الإدارة التعليمية تهتم بالأعمال ا لتي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي (تخطيط ،تنظيم ،اتخاذ قرار ،تحديد الأهداف العامة ووضع المناهج و المقررات الدراسية ،تحديد سن القبول بالمدرسة وسن الانتهاء منها ، تحديد السلم التعليمي ،تحديد مواعيد الامتحانات في الشهادات العامة) أي أن الإدارة التعليمية تقع في مستوى تخطيطي و سياسي أي إنها تصدر قوانين فهي إ دارة تخطيطية {رسم السياسة التعليمية}.

ويرئس الإدارة التعليمية وزير يكون عضو في مجلس الوزراء مهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة ال قومية للتعليم أما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزته الإشرافية والقيادية الإدارية والهيئات الفنية التابعة لها.

الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة ال تعليمية بينما تخص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة والعلاقة بين الإدارة والمدرسة هي جزء من الإ دارة التعليمية ويرئسها مدير مهمته توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة إذا الإدارة المدرسية هي إدارة لتنفيذ السياسة التعليمية في وحدة معينة.

مفهوم الإدارة التربوية

هي وسيلة لإعداد الكوادر البشرية المنتجة القادرة على تحقيق أهداف المجتمع.

أهمية دراسة الإدارة التعليمية للمعلم

١. المعلم هو الحجر الأساسي في ترجمة وتحقيق الأهداف التربوية العامة والسياسة التربوية التي ترسمها وزارة التربية والتعليم.

٢. المعلم يمثل السلطة المدرسية بما تتضمنة من معاني مرتبطة بالضبط والتقويم والثواب والعقاب وغير ذلك مما يؤثر بصورة مباشرة على سلوك تلاميذة.

٣. المعلم يمثل قاعدة الهرم التنظيمي في هيكل الوزارة ، وأن اخطر مايعوق المعلم نحو أداء رسالته على الوجه الأكمل هو عدم معرفته بحدود وظيفته ومسؤلياته وواجباته وعلاقته بالوحدة المدرسية التي يعمل فيها وموقعه من خط السلطة.

المحاضرة الثانية

الأصول العلمية للإدارة التعليمية

في هذا الفصل سندرس العديد من النظريات التي أثرت على مسيرة الإدارة العامة وبالتالي الادارة التعليمية.

إن نظريه الإدارة التعليمية هي اقتباس نماذج نظريه من ميادين الإدارة الأخرى ونوع الخدمة التي تقدمها ، لذلك قبل أن نذكر النظ ريات في الإدارة التعليمية لابد من الإشا رة ومعرفه الأصول والأسس التي اشتملت منها الإدارة التعليمية نظرياتها ويرجع الفضل في وضع نظريه علميه في الإدارة إلى أربعة مدارس فكريه وهى:

١. المدرسة الكلاسكية (التقليدية)
٢. مدرسه العلا قات الإنسانيه
٣. المدرسة السلوكية
٤. مدرسه النظم

- أولا:المدرسة الكلاسيكية

مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:
- كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء
-كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على ثلاث نظريات هي:

–نظرية البيروقراطية.(ماكس فيبر)

–نظرية الإدارة العلمية.(فريدرك تايلر)

–نظرية التقسيم الإداري.(هنري فايول)

- نظرية البيروقراطية: الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفو العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز



- *ماكس فيبر(١٩٢٠-١٨٦٤)*

ماكسيميليان كارل إميل ويبر (بالألمانية: Maximilian Carl Emil Weber) (٢١ أبريل ١٨٦٤ – ١٤ يونيو ١٩٢٠) كان عالمًا ألمانيًا في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية " حيث أن هذا أهم أعماله المؤسسة في علم الاجتماع الديني وأشار فيه إلى أن الدين هو عامل غير حصري في تطور الثقافة في المجتمعات الغربية والشرقية، وفي عمله الشهير أيضا "السياسة كمهنة" عرف الدولة: بأنها الكيان الذي يحتكر الاستعمال الشرعي للقوة الطبيعية، وأصبح هذا التعريف محوريا في دراسة علم السياسة

أي منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة

أهم أفكار النموذج البيروقراطي للإدارة.

المعنى اللفظي للبيروقراطية Bureau Quay :

كلمة بيروقراطية مركبة من شقين:

الأول = Bureau تعني مكتب .

الثاني= Quay مشتقة في الأصل الإغريقي معناه القوة.

أي قوة المكتب أو سلطة المكتب

يعرف ماكس فيبر (البيرواقراطية) بانها تنظيم عقلاني للمكاتب، الذي يتبع مبدأ الهيكلةِ المكتبية، اي ان مكتبا صغيرا (في السلطة والصلاحية)يتبع مكتبا اعلى منه، وهذا المكتب يتبع المكتب الاعلى منه، فالبيروقراطية هي (المكاتب) التي تستخدمها مؤسسات الدولة لتسيير الشؤون العامة و(المكاتب) تضم موظفين يمارسون دورهم ومسؤولياتهم، وهؤلاء الموظفون يصبحون

مع مرور الايام ذوي معرفة وخبرة بتسيير الامور اكثر من غيرهم ..والبيروقراطية حسب نظرية فيبر تكون الماكنة التكنولوجية للمجتمع، الذي انتقل الى مرحلة تاريخية مختلفة مع عصر التصنيع، وهي كما عبر عنها فيبر بـ(القفص الحديدي) الذي يكبر مع تطور المجتمع الحديث، قد يصل الى درجة لا يتحملها الانسان عندما يصبح ضحية (الروتين) لهذه الماكنة الاجتماعية.كما أن البيروقراطية، وفق نظرة فيبر تنظيم اجتماعي يسعى لتنسيق وتوجيه النشاط الاجتماعي لمجموعات كبيرة من الناس، ويعمل بصورة عقلانية، وهذا التنظيم يتبع الهيكلية في تدفق المعلومات والقرارات، وهو يخضع لمقاييس ونظم لتنسيق وتوزيع المسؤوليات بصورة هيكلية

المعنى الوظيفي للكلمة:

معايير النموذج البيروقراطي:

١) **الهيراركية** : تعني التسلسل الرئيسي أو التدرج الهرمي للسلطة . تنظيم المكاتب قائم على اساس التدرج الهرمي، والمكتب الاعلى يراقب ويشرف على ما دونه .وهذا يعني توافر نظام لاستئناف القرارات، وان المكتب الاعلى يستطيع الغاء قرارات المكاتب التابعة له..

تسلسل السلطة

السلطات والصلاحيات تنبع من الشخص الموجود في قمة التنظيم

٢) تركيب عقلي للوظائف : يقصد به هيكل تنظيمي رشيد يتم تقسيم العمل بطريقة منطقية. تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد ..
نطاق اختصاص معين لكل مكتب، وهذا يعني :
أ. التزامات وظيفية معينة قائمة على اساس مبدأ تقسيم العمل ..
ب. سلطة لشاغل المكتب تقابل الواجبات والمسؤوليات المناطة به ..
ج. وسائل الزام ضرورية ومحددة بوضوح، واستعما لها لا يكون الا في الحالات المنصوص عليها ..

٣) **الرسميات** : اللوائح المكتوبة والقواعد والإجراءات والقرارات تسجلفنية، والموظفون بالمكاتب يعرفون عملهم ومدربون على ادائه جميع الاجراءات الادارية والقرارات والقواعد توضع وتثبت كتابة، ومن مجموع المستندات المكتوبة، وترظيم الوظائف الرسمية القائمة يتكون ما يسمى بالمكتب كشخص معنوي، وهو محور العمل المشترك في العصر الحديث .

٤) **فصل الإدارة عن الملكية** : لابد من وجود هيئه إدارية عليا يدفع لها الأمر. فالعاملون في المنظمة لا يملكون وسائل العمل والانتاج وانما يمدون بها على شكل نقود و ادوات، وهم مسؤولون عن تعليل كيفية انفاقها او استخدامها، ويبنى على هذا فصل تام بين المنظمة (ممتلكات المنظمة) والممتلكات او المتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة ..

٥) **الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها** : أي يمكن تغيير الشخص بنقله أو إعارتة أو تقاعده في ضوء متطلبات العمل . لا يوجد اي حق في تملك

المنصب الرسمي، او تملك المكتب، او ما فيه، وتولي الوظائف ليس قائما على اساس وراثي او انتخابي..

٦) **كفاءة وتدريب خاص بالمهنة الإدارية.**

٧) **يتم اختيار الأعضاء على أسس الكفاءة وظل المنافسة.**

٨) **التأثير القانوني** : تدعم الأعمال المفاهيم القانونية ضمان لعدم التحيز وتأكيد للنظرة الموضوعية. السلطة القانونية يمكن ممارستها بطرق مختلفة

- **النظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية:**

1. **أنها تسير ضمن قوانين وفلسفة واضحة**
2. **أنها لا تخضع لمزاج الرئيس المباشر**
3. **تقسيم العمل**
4. **-الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة**
5. **-شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح**
6. **-اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة**
7. **-الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا**
8. **-أداء الموظف يجب أن يراقب**
9. **-حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة**

نقد النموذج البيروقراطي :

١. الاهتمام الشديد بالتنظيم الرسمي و إصرار "فيبر " على تمسك البيروقراطية بالرشد وبالقواعد والطرق ا لرسمية والنواحي الإجرائية البحثية جعل نموذجه آله صماء تعمل بانتظام وميكانيكية دقيقة. وهذا يخالف طبيعة المنظمات البشرية حيث طبيعة البشر وحاجاتهم إلى الآخر والقوة
٢. وأهمل السمات والاعتبارات الإنسانية والقيم المختلفة المتداخلة في الموقف والمال والمكانة والارتقاء عوامل هامة تؤدي إلى محاولات عديدة لمرونة هذه القواعد المحددة . عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس
٣. فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء
٤. وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة
٥. قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين
٦. اغفل فيبر تصوير الجانب الآخر للبيروقراطية وهو الجانب غير الرسمي منها..
٧. لا تسمح البيروقراطية بعملية الابتكار والتطوير والتجديد.
٨. الجمود الداخلي ان التنظيم البيروقراطي قد يؤدي إلى انتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات والأهداف لماذا؟؟.
٩. افتقادها إلى المرونة (التأقلم مع التغييرات)
١٠. المركزية في المعلومات .

لكن انموذج ماكس فيبر للبيروقراطية تعرض للكثير من النقد، بسبب اهتمامه الشديد بالتنظيم الرسمي واصراره، على تمسك البيروقراطية بالرشد والقواعد والطرق الرسمية والنواحي الاجرائية البحتة، ما ادى الى تسميتها بـ (البيروقراطية المثالية).. ومع ثورة المعلومات والتقنيات الحديثة فان البيروقراطية تتعرض لهزات كبيرة تتحدى الاسس التي قامت عليها ومن اجلها .. وعلى الرغم من ان الحكومات في الديمقراطيات دستورية ومنتخبة فان البيروقراطية ممكن ان ينظر الى انها الترجمة الحديثة (للخبراء)، فالبيروقراطية باقية واشخاصها موظفون مستمرون في الخدمة، وهناك جدل مستمر بين الوزير المنتخب والجهاز البيروقراطي، الذي قد لا يستطيع السيطرة عليه، وهو ملخص الصراع بين (السياسي) و(الاداري)، فالسياسي الناجح هو ايضا الاداري الناجح.

كما ان البيروقراطية الناجحة هي التي تخضع لمبادئ معينة ابرزها:

*مبدأ التوجيه السياسي: اي ان النشاط الاداري يخضع لتعريف المجال والصلاحية المستمدة من الشخص الذي يمتلك التمثيل السياسي المناسب فالبيروقراطية يجب ان تخضع للسياسي الصالح القادر على التوجيه السياسي.

*مبدأ المسؤولية العامة: البيروقراطية مسؤولة امام حكم القانون الدستوري، ولابد ان تخضع للمحاسبة السياسية الممثلة للشعب..

*مبدأ الضرورة :الادارة العامة امر لابد منه لتوجيه المجتمع باتجاه معين، والادارة تحتاج لوسائل معينة لممارسة عملها، وهذه الوسائل يجب ان تخضع لمبدأ (الضرورة) بمعنى لابد من اثبات ان الامور تعتمد الاسلوب الذي يجب ان يكون الاسهل، ولا يتصاعد التعقيد الا مع الضرورة المطلوبة..

مساوئ البيروقراطية:

١) الاستخدام السيئ لمعيار التخصص.

٢) الاهتمام بالقيمة الإنتاجية أكثر من الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم النفسية

الاستخدام السيئ للإجراءات الروتينية.

٣) الاستخدام الخاطئ لتسلسل الرئاسي.

٤) الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام باللوائح.

٥) التطبيق الخاطئ لمعيار ثبات المرتب ودوام الوظيفة.

إن التطبيق الخاطئ للنموذج البيروقراطي جعل الكثيرين يعتقدون لفظ بيروقراطي تطلق على الموقف الذي يتصف بما يلي :

أ. البطء والكسل وعدم المبالاة.

ب. عدم القدرة على التصرف.

جـ- التطبيق الحرفي للقوانين والتمسك باللوائح.

د - التخلص من المسؤولية وعدم البت في اتخاذ قرار سريع.

تدريبات

١ -ما معايير النموذج البيروقراطي التي بناها ماكس فيبر؟؟

٢ -هناك عدد من الانتقادات والمشاكل التي يعاني منها التنظيم البيروقراطي اذكريها ؟

موقف اداري

مراجعة جهة حكومية... أين الخلل؟؟

مواطنة عمرها ستون سنة قدمت من مكة المكرمة إلى جدة ظلت تراجع من يوم الاحد حتى يوم الأربعاء من اجل إنجاز معاملته‌ا وبقي على إنجاز معاملته‌ا إجراء بسيط ذهبت إلى الموظفة المسئولة أفهمتها بوضعه‌ا وان ما لديه‌ا من نقود قد نفذت ورجاتها إنهاء معاملتها وان ليس لها احد بجده لتسكن عنده ومرافقها ولد ابتها ولديه مدرسة. الا ان الموظفه المختصه ملتزما ب حفلة مع زملائها وعليه أن تخرج من المكتب قبل انتهاء الدوام، وفعلا ذهبت الموظفه ولم تنجز المعاملة. ذهب المواطنه المراجعه إلى الموظفات الآخريات طالبا المساعدة فلم تجد اكثر من إجابة الموظفه المختصه (تعالي يوم السبت) وانتهى الدوام ووجد المواطنه نفسه‌ا أمام مشكلة لم تعمل لها حساب. من أين سكن وتأكل لمدة ثلاث أيام وهو لا تملك نقودا ولا تعرف أحد ومشكلة تاخر مرافقها عن المدرسة. وبعد أن أنهت المسكينة الثلاث الأيام بكل مشقة حضرت يوم السبت وكله‌ا أمل أن تنتهي معاملته‌ا فلم تسمع سوى تعال بكرة لأن الموظفه المختصه ما جاءت اليوم!

خلاصة القول:

البيروقراطية ليست مرض من أمراض الإدارة إلا إذا أساء الإداري   ون والموظفون استخدام الأركان التي يعتمد عليها التنظيم البيروقراطي.



أ- فريدريك تايلور (١٨٥٦ – ١٩١٥م)

ولد فريدريك تايلور في أمريكا في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات ثم التحق بشركة مدفال لصناعة الصلب وخلال ثماني سنوات تدرج تايلور من عامل بسيط إلى ميكانيكي (فني) إلى مهندس الشركة .

وقد اعترفت الهيئات العلمية وغير العلمية بعبقرية تايلور .

- الإدارة العلمية عند تايلور :-

قام بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب وقد أثبت في **تجربته الأولى** جهل الإدارة بكمية العمل والواجب أن يقدمها الفرد ، وفي **تجربته الثانية** قام بدراسة الوقت اللازم للعمل المطلوب . وهدفت **تجربته الثالثة** تحسين الأدوات والآلات المستخدمة في العمل وقام (**تايلور**) بالدراسات يهدف منها إلى فلسفة جديدة في الإدارة وأطلق عليها لفظ الإدارة العلمية حتى يميزها عن الإدارة التقليدية .

ونظر تايلور إلى العامل على أنه إنسان غير رشيد إلى حد كبير تحركه غرائزه وتحكمه المادة في عمله والمادة هي العنصر الوحيد التي تحفز العامل للعمل ، ولم يأخذ العنصر الإنساني في الحسبان .

وقام تايلور بدراسة الزمن والحركة وقد قام تايلور بدراسته في المصنع الذي كان يعمل به عن طريق ملاحظة العم ال عند أدائهم للعمل وتقسيمه إلى أجزائه واستبعاد الحركات الغير ضرورية وكان هدف تايلور من هذا التوصل إلى الحركات التي يسهل على الفرد أدائه في أقصر وقت وبأقل جهد للحصول على نفس الإنتاج .

وأجرى تايلور عدة دراسات بشأن نظام دفع الأجور وقد وضع خطة للدفع بالقطعة وذلك بهدف دفع العمال إلى بذل المزيد من الجهد بتغيير جذري في نظام الإشراف والرقابة وتناول ذلك من ناحيتين :

- فصل التخطيط عن التنفيذ .
- تطبيق نظاما وظيفي لرؤساء العمل.

أن تقوم الإدارة (رئيس العمل) بالتخطيط ويعهد إلى العمال بالتنفيذ فيقع على رئيس العمل تحديد كمية العمل وأسلوب الأداء ومقدار الزمن ونوع الآلات بالنسبة لكل عمل وكل فرد.

- تلخيص مساهمات تايلور في الآتي :-

١ - الحاجة إلى القيام بدراسة الزمن والحركة .

(أي دراسة طرق أداء العمل وتقسيمه إلى أجزائه حتى يتمكن التوصل إلى أفضل طرق لأدائه وتدريب العمال عليه ووضع مقاييس زمنية لأدائها ترتبط بنظام للحوافز المادية) .

٢ - الرقابة الجادة على الأداء .

٣ - تحديد المسؤولية بدقة .

٤ - الاختيار السليم والتدريب اللازم للأفراد .

ويرى تايلور أن الأجور المرتفعة سوف تدفع العمال إلى زيادة إنتاجهم وتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة .

- ومن آراء تايلور التي كانت مبنية على مشاهداته للعاملين هي :-

- أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفايتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد .
- أن أجر الفرد بالمنظمة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته ومهاراته الإنتاجية مما أدى إلى أداء ومستوى الفرد .
- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته .
- جهل الإدارة بالأنظمة الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت .

حيث لاحظ تايلور تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون إنتاج وقد فسر ذلك تايلور لسببين :

١ -الطبيعة البشرية فالفرد يميل بطبعه إلى الكسل والبطء إذا لم تكن له مصلحة شخصية تحقق له حاجة ضرورية له .

٢ -أن سوء علاقة الفرد بزملائه أو رئيسه يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته .

ركز تايلور على ثلاثة محاور من حيث مفهوم العمل : (الاستمرارية ، الإنتاج ، والأجر) توصل تايلور إلى المبادئ الرئيسية اعتبرها الأسس الضرورية للإدارة العملية .

مبادئ تايلور هي أسس الإدارة العلمية :-

١ -تحديد نوع وكمية العمل المطلوب أدائها من كل فرد بناء على دراسة علمية من الأدلة وليس على مجرد تخمين [وهو ما يطلق عليه اليوم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات] .

٢ -الاختبار العملي للشخص الذي يناسب الوظيفة المسنودة إليه [الشخص المناسب في المكان المناسب] .

٣ -اقتناع كل من هيئة الإدارة والعاملين بعدالة التنظيم الإداري واحترام مبادئه .

٤ -تقسيم الواجبات والمسؤوليات فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ وهذا ما أسماه (تيلور) بمبدأ التخصص .

نقد الإدارة العملية عند تايلور :-

- فصل التخطيط عن التنفيذ يقلل من أهمية اقتراحات العاملين ويفقدهم أهمية أدائهم أو اشتراكهم في الخطة فيصبح التخطيط بعيد عن الواقع .
- تحديد طريقة مثلى في الأداء بحيث يتم العمل المطلوب بأقل جهد وأسرع وقت بالطريقة التي أوصى بها تايلور وأتباعه يتضح منها تجاهلهم ب الفروق والاختلافات الفردية في المواهب والقدرات والمهارات (تجاهل الفروق الفردية) .
- نجح تايلور وأتباعه في معالجة الإجهاد الجسمي الذي يصيب العاملين سواء عن طريق تخصيص فترات للراحة أثناء وقت العمل وتقليل الحركات غير الضرورية والخاطئة المؤثرة على مستوى الأداء في العمل . (وقد يعتبر هذا الجانب إيجابي) .
- وضع تايلور مبدأ الاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة ولكن لم يضع أسلوب استقرار العامل في وظيفته .
- اتفق تايلور وأتباعه على أسلوب واحد لدراسة الوقت المطلوب لإنجاز كمية العمل المطلوبة يومياً لتحديد الأجر العادي الذي يحفز العاملين لإنجاز العمل .
- تدل المبادئ والأفكار التي وضعها تايلور على أن الإدارة الع لمية تميل إلى الدكتاتورية في معاملة الأفراد وذلك للأسباب الآتية :-

-افتراض تايلور أن أهمية الإدارة العليا هي التي تعرف مصلحة العمل والعمال وتعمل على تحقيقها لذا فمن آرائه لا مجال بإشراك العاملين في مناقشة القرارات التي تأخذ من جانب الإدارة العليا والاعتراض عليها .

-وضع التخطيط للعمل في أيدي الإدارة العليا وحدها دون إشراك العاملين في الخطة يدل على المركزية الشديدة في الإدارة .

-بالرغم من اعتراف تايلور بشرعية النقابات العمالية إلا أنه تجاهل ممثليها واعتراض على تدخلهم في تحديد شروط العمل كالأجر وعدد الساعات فهو يرى أن مهمة النقابة يجب أن تختصر على رفع المستوى الثقافي والاجتماعي لأعضائها .

اعترف تايلور بأهمية الحوافز لتشجيع الفرد على العمل إلا أنه افترض أن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل .

- اعتبرت الإدارة العلمية في العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها علاقة تعاقدية يلحق بموجبها للإدارة أن تضع شروط وقيود على العاملين بهدف تحقيق الربح مقابل دفع الأجر على كمية العمل لذا فللإدارة العلمية تجاهلت الإنسانية في الإدارة .

إذن العاملين في المستوى الأدنى في الإدارة يفتقدون المقدرة والمسؤولية في القدرة على التوجيه الذي هم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف.

نظرية التقسيم الإداري



هنري فايول (1841م – 1925م)::

هو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي، عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام ١٩١٦م

لقد تميز هنري فايول **(Henry Fayol)** عن فردريك تايلور **Frederick Taylor** رغم أنه كان هو الآخر مهندساً، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة

لأنه كان يشغل منصباً إدارياً بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومنم ثم اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول أن يطور نظاماً فكرياً وإدارياً يمكن تعليمه ودراسته.

فعلى حين شغلت الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا بالنتائج التي توصل إليها فردريك تايلور لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل في المصنع، كانت هناك محاولات مهمة تجري على أرض فرنسا بمعرفة هنري فايول رجل الصناعة الفرنسي لوضع نظرية عامة للإدارة، اتضحت معالمها في كتابه الذي ظهر في فرنسا عام ١٩١٦م تحت عنوان "الإدارة الصناعية والعامة" **(Administration industriell et generale).**

وقد بيّن فايول أن هذه المهام توجد في كل منظمة مهما كان حجمها، كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعاله.

لقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج النواحي التالية:

أ - صفات الإداريين وتدريبهم.

ب - الأسس العامة للإدارة.

ج- وظائف الإدارة:

أ- **صفات الإداريين وتدريبهم** : يرى فايول أن الإداريين إلى مجموعة من السمات والصفات الفذة **Exceptional qualities** يجب توافرها، وهي صفات جسمية **Pysical** وصفات ذهنية **Mental** وصفات أخلاقية **Moral** يضاف إليها سعة إطلاع المديرين وثقافتهم العامة **General acquaintance** وأشار فايول إلى أن أهمية هذه الصفات نسبية، وأن القدرات والمهارات الإدارية أهميتها كلما ا رتفع المدير في السلم الإداري في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

ب- **الأسس العامة للإدارة** : مع تسليم فايول بأن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة محددة، فقد وضع أربعة عشر (١٤) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها

نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها عليها، وهذه المبادئ هي:

١- تقسيم العمل **Labour devision** : ينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى فايول ا نطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.

٢- السلطة والمسئولية **Aethority and responsibility**: أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسئولية، وأن الأخيرة موازية للسابقة ومنبثقة عنها، ويرى فايول السلطة مزيجاً من السلطة الرسمية المستمدة من النصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.

٣- الالتزام بالقواعد **Discpline**: وهي في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.

٤- وحدة الأمر **Unity of command**: وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.

٥- وحدة الاتجاه **Unity of dircction**: ذلك أن كل مجموعة من النشاط متحدة في الهدف يجب أن تكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة، وتختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.

٦- خضوع الأفراد للمصلحة العامة **Subordination of individual interest of general interest** وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراريته.

٧- المكافآت **Remunerations**: يقضي هذا بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.

٨- المركزية Generalization: ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو تو زيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة واللامركزية الكاملة.

٩- تسلسل القيادة Chain of command: يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.

١٠- النظام Order: ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسمه فايول إلى قسمين، نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود، وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوح دات المختلفة في التنظيم.

١١- العدالة Justice: يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافة.

١٢- الاستقرار الوظيفي Stability of tenure: ينص هذا المبدأ على أهمية است قرار الموظف في عمله، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

١٣- المبادأة Initiative: المبادأة عند فايول تعني التفكير في إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادأة في العمل.

١٤- العمل بروح الفرق Team work: يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.

ج- وظائف الإدارة: يرى فايول أن وظائف الإدارة تشتمل على:

التخطيط Planning

التنظيم Organizing

التوجيه Directing

التنسيق Coordinating

الرقابة Controlling

قام هنري فايول

بتحليل العملية الإدارية إلى عناصرها

التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة ، التنسيق والرقابة

ووضعها في إطار نظري، وتعريف مبادئها

وبناء نظرية إدارية. لذا تسمى التقسيم الاداري او العملية الادارية

وتنظر التقسيم الاداري او العمليةالإدارية إلى مبادئ الإدارة نظرة شمولية بمعنى أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في المنظمات وعلى أي مستوى بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تعمل في إطاره المنظمة ، ولكنها لا تتجاهل دور البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على الوظائف الإدارية المختلفة

- ويمكن لنا إيجاز **معنى شمولية العملية الإدارية** التي نادى بها فايول في ان وظائف الإدارة لا ترتبط بزمان أومكان أى عالمية التطبيق. فالمدير لابد له أن يطبق وظائف الإدارة سواء في منظمة سعودية أو أمريكية أو هندية أو المانية. وسواء كانت منظمات تتبع القطاع العام أوالخاص

وقد كرس هنري فايول جانباً كيراً من اهتماماته كممارس للإدارة لمناقشة هذه الوظائف، وقد كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري سواء فرنسا أو غيرها أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار فريدريك تايلور في الفكر الإداري الأمريكي.

- عناصر العملية الإدارية عند فايول:

عناصر الإدارة التي اعتبرها وظائف إدارية ويرى فايول وظائف الإدارية خمسة:

١) التخطيط ٢) التنظيم ٣) التوجيه وإصدار الأوامر ٤) التنسيق ٥) الرقابة.

- الفرق بين أفكار تايلور وفايول:

فردريك تايلور	هنري فايول
اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ (أي أنه اهتم بالإدارة على المستوى الأدنى)	اهتم بالإطار العام للعملية الإدارية دون التدخل في جزئياته حيث اهتم بالإدارة على المستوى الأعلى

وتعتبر أفكار تايلور وفايول مكملة لبعض.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:



أ) التون مايو (1888- 1949):

لقد كانت دراسات (هوثورن) هي نقطة البداية في العلاقات الإنسانية فقد فتحت هذه التجارب آفاق كثيرة لم تؤخذ بالحسبان من قبل رواد المدرسة الكلاسيكية، لقد قام العالم التون مايو –(**ويعتبر (التون مايو)هو رائد هذه النظرية حيث ارتبط اسمه بها وارتبطت به وكان يعمل استاذا للبحوث الصناعية بكلية ادارة الاعمال بجامعة هارفارد بامريكا وكان مهتما بدراسة علم النفس)**– وأخذ معه اثنين من مساعديه، هما روثليسبرجر وديكينسون، وقرر إعادة تخطيط الدراسات من جديد، فاختار فريقاً جديداً من العاملين ليتم إجراء الدراسات عليه مكوناً من ستة من العمال والعاملات، ولقد كانت تجارب هوثورن هي أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

كالإنارة والتهوية وعدد ساعات العمل على إنتاجية العمل ولكن سرعان ما اكتشف فريق البحث بأن هناك عوامل مجهولة غير طبيعية تؤثر على كفاءة العامل وإنتاجيته ولقد اعتمدت تجارب هورثورن على طريقة التجربة كوسيلة أساسية أي هناك مجموعتين مجموعة

التجربة ومجموعة الرقابة، وقد تبين من هذه التجربة أن جو الصداقة والانسجام بين مجموعة التجربة (ست فتيات) يخلق نوع من المسئولية الجماعية التي تحفز إلى العمل وهو ما سماه "مايو" بإخلاص المجموعة، وأجريت تجربة أخرى تبين منها أن الرقابة لا دخل لها إطلاقاً في زيادة الإنتاجية بل العكس فإن زياد ة الإنتاج حدث نتيجة جو الحرية التي عاشت فيه الفتيات (عينة التجربة) بدلاً من الإشراف القاسي، وأجريت تجربة ثالثة لمعرفة أثر الحافز المادي في ارتفاع الإنتاجية وذلك عن طريق منح جميع العاملات أجور ثابتة بالإضافة إلى عمولة تتناسب مع زيادة إنتاجهن ثم اختبر بعض الفتيات للعمل معاً في مكان مستقل فزادت إنتاجية العاملات المختارات بينما قلت إنتاجية الأخريات وذلك للشعور النفسي لدى العاملات المختارات بامتيازهن.

وكنتيجة لهذه التجارب وجد الباحثين أن هناك عوامل سلوكية تؤثر على إنتاجية العاملين من أهمها معنوية العاملين التي تتحدد إلى درجة كبيرة مدى إنتاجية العامل رغم أن هذا العامل لم يكن معروفاً قبل تجارب هورثون.

<u>استنتاج</u>: تجارب هوثورن Howthorne أجريت ما بين عامي ١٩٢٧-١٩٣٢م في مصانع شركة وسترن إلكتريتك، الشركة العالمية لصنع الهواتف وخدمات الإتصالات، في مدينة شيكاغو بأمريكا، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة، على إنتاجية الأفراد المشاركين في التجارب كانت ترتفع بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يحدثونها، وقد استنتجوا أن ذلك يعود إلى شعور الأفراد بالرضا الذي سببه اهتمام المشرف بهم كأشخاص وبسبب العلاقات الإجتماعية الحسنة السائدة بينهم.

تعد أبرز التجرب التي أُعتمد عليها في المنهج السلوكي للإدارة الذي كان أبرز رواده **<u>التون مايو</u>**."

ما توصل إليه مالتون:

إن عدم كفاية ظروف العمل سواء المادية منها كنقص الإضاءة والتهوية أو العوامل الفسيولوجية كالإرهاق أو الملل كل هذه الظروف المادية تبين أنه ليس لها أهمية إلى جانب النواحي المعنوية والاجتماعية وإن نقص الروح المعنوية تؤدي إلى نقص حجم الإنتاج، فالدراسة أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في التنظيم الإداري، وخرج

مالتون بأن الاهتمام بشخصية العامل يعتبر أمر ضروري لصالح الإنتاج وبقدر الاهتمام بمشكلات العمال وتوفير جو من العلاقات الإنسانية تزيد الإنتاج، وفي الحقيقة تعتبر هي المحطة التي فتحت آفاق المفكرين نحون أهمية دراسة العنصر البشري في كفاءة العملية الإنتاجية.

<u>ويمكن القول</u>:"

ان اهتمام مايو بدراسة علم النفس وادخله في تجاربه الكثيرة باعتباره العلن الذي يبحث في طبيعة الانسان وهو الاقدر على تعبئة الجهود البشرية نحو ماينبغي عمله ومن ثم بنى نظريته في الادارة على اساس انها عملية متصلة بالسلوك البشري اولا وقبل كل شيء وان هناك جوانب اخرى لا تشبعها العوامل الاقتصادية دائما يتحقق اشباعها من خلال عوامل اخرى غير مادية كارضى النفسي والحالة المعنوية .ان المنطق الاساسي لحركة العلاقات الانسانية هو ان الانسان محور العمل الاداري وانه العنصر الهام في تحديد الانتاجية سواء بالزيادة او النقصان ومن ثم تقع على عاتق الادارة مسؤولية تحسينظروف العمل وذلك باشعار العاملين بنوع من الانتماء ومعاملتهم على انهم بشر واشباع حاجاتهم النفسية قبل حاجاتهم المادية حتى يؤدوو اعمالهم بكفاءة ونجـــــاح.ـــــــــــــــــــــ ـــــــــــــتختلف هذه الحركات في الاساليب والادوات وتتفــــــــــــق على هدف واحد وهو السعي الدؤوب حول اكتشاف مجموعة من المبادئ والقوانين والاسس الادارية التي تساعد على بلورة علم الادارة من الناحية الاكاديمية وعلى تطبيق الادارة وممارستها في المجالات العلمية المختلفة باسلوب منطقي سليم.

ولقد خرجت تجارب هوثورن بالنتائج التالية:

٣- إن الحوافز الاقتصادية ليست وحدها تحفز الأفراد بل هناك طرق أخرى.

٤- أهمية الجماعات غير الرسمية في تأثيرها على اتجاهات وآراء الأفراد.

٥- إتباع النمط الديمقراطي في القيادة.

٦- أهمية رضا العامل عن إنتاجيته.

٧- إتباع نمط الاتصال الفعال في المؤسسة.

٨- إن المهارات الاجتماعية ضرورية للمدراء.

٩- إن إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية قد تؤدي إلى تحفيزهم.

الانتقادات الموجهة للعلاقات الإنسانية

على الرغم من اهتمام العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري إلا أن هناك انتقالات وجهت لها وأهم هذه الانتقادات ما يلي:

١ - إهمال نظرية العلاقات الإنسانية للجوانب المادية في العمل.

٢ - بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

٣ - بالغت في تعظيم دور العنصر البشري في المؤسسة.

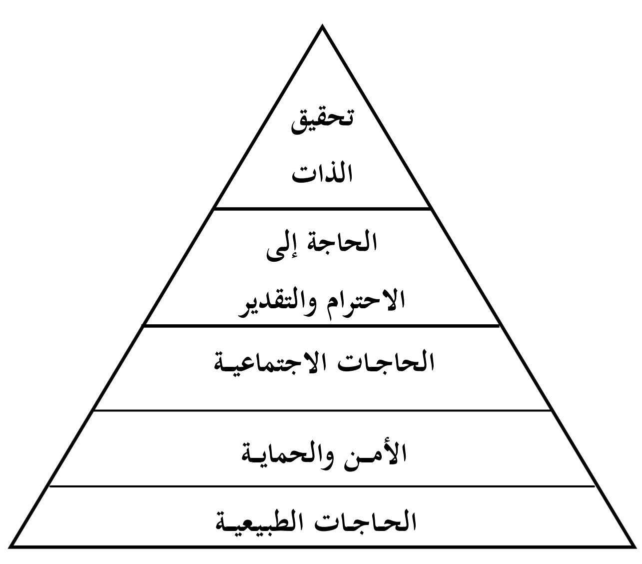
ثالثاً: المدرسة السلوكية:

اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل.

وتعد إسهامات أبراهام ماسلو **(A.Maslow)** من الإسهامات الرائدة أيضاً في مجال العلوم السلوكية، بل إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز.

هرمية الحاجات **Need's hierarchy:**

قام ماسلو في بداية الأربعينات، بدراسته عن ترتيب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية، وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات شكل (١).



شكل (١) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية

وقد أدرك ماسلو أن الحاجات هي من أهم محددات السلوك الإنساني، وفي تفسيرنا لنظرية ماسلو، نرى أن السلوك الإنساني في كثير من الأحيان هـ و انعكاس لهذه الحاجات، وذلك كما يلي:

١- الحاجات الطبيعية:

وهي الحاجات التي زود الله بها الإنسان لكي يحفظ عليه جسده أو كيانه المادي، مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى أو المسكن، وهناك من الناس من يعمل لإشباع

هذه الحاجات فقط، وفي هذه الحالة ستكون إنتاجيت ه منخفضة لأن دوافعه للعمل ستكون محدودة بإشباع هذه الحاجة الآنية فقط، وفي هذه الحالة لا تصلح له إلا الحوافز المادية.

٢- الحاجة للأمن والحماية:

الحاجات الطبيعية كافية لضمان مستقبل الإنسان و لذلك زوده الله سبحانه وتعالى بحاجته إلى الأمن والحماية لكي يضمن استمر ار إشباع حاجاته لمدد أطول في المستقبل وهناك البعض الذي يدفعه للعمل رغبته في إشباع حاجته للأمن في المستقبل، ودوافعه للعمل في هذه الحالة ستكون أقوى من دوافعه في حالة الحاجة الطبيعية.

٣- الحاجات الاجتماعية:

الحاجات السابقة تدور حول الفرد، والإنسان اجتماعي ب طبعه، فلكي يعيش ويتقدم لابد له من أن يرتبط بالآخرين ويتعاون معهم، لذلك زوده الله سبحانه وتعالى بالحاجات الاجتماعية التي تدفعه للعمل ليس لمجرد إشباع حاجاته الطبيعية ولكن لكي يعيش حياة اجتماعية طبيعية ويتصل بالناس وينتمي إلى جماعة معينة، وفي هذه الحالة فهو س وف يبذل مجهوداً في العمل (للتعاون مع الآخرين) أكثر من مجرد العمل من أجل الأجر أو إشباع الحاجات المادية الفردية وفي هذه الحالة فإن الحوافز تتنوع وتؤثر في سلوكه أكثر من مجرد الحافز المادي الذي يطلبه فقط في المستويات الدنيا.

٤- الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

إن مجرد إحساس الفرد بأنه مجرد عضو في جماعة يعني أن ملكاته الإبداعية ومواهبه التي أمده الله تعالى بها ستظل معطلة ما لم يدفع الله تعالى الناس بعضهم ببعض، ولذلك فالإنسان بفطرته يتنافس مع أقرانه لإثبات أنه متميز عنهم بشيء ما، فهو يبحث عن الاحترام والتقدير من ا لآخرين، ولكن في بحثه هذا ما زال يندفع من منطلق قيم الجماعة، فهو يبحث عما ترى الجماعة أن له قيمة كبيرة فيحاول أن يكتسبه لنفسه مثل التفوق العلمي أو الثروة أو المكانة الاجتماعية المتميزة، ولكن الواقع يؤكد أن عدداً أقل من الناس تدفعهم المنافسة والحاجة للتقدير إلى العمل، ولكنهم بالتأكيد سيكونون أكثر حماساً في عملهم وأكثر اندفاعاً للإنجاز من هؤلاء الذين تحركهم الدوافع لإشباع الحاجات التي سبق الحديث عنها .

٥- الحاجة إلى تحقيق الذات:

غير أن كل ما سبق غير كاف لإحساس الإنسان بالسعادة في العمل الذي يؤديه، فهناك حاجات في داخل كل إنسان لتحقيق ذاته أي أنها تدفعه لسلوك لا يحقق له قيمة اجتماعية أو إشباع حاجات طبيعية أو نفسية ولكن يحقق له الشعور بالرضاء والسعادة بغض النظر عن رأي الآخرين في عمله، وبالتأكيد من يدفعه للعمل إحساسه بالسعادة والرضا وتحقيق الذات في العمل نفسه بغض النظر عن عائده أو راتبه وبغض النظر عن المكانة الاجتماعية أو غيرها من الحاجات الأخرى، مثل هذا الفرد لابد من أن يكون مبدعاً ومبتكراً في عمله وسيكون أعلى إنتاجية للمنظمة من أي فرد آخر، ولكن كم من الناس من يعمل فقط لمجرد تحقيق الذات ولمجرد أنه يجد السعادة في العمل؟ إنهم لا شك، قليلون جداً.

نقد نظرية ماسلو:

بالرغم من إسهامات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها في تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم ما واجهته من انتقادات: أن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز، فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيسي عمل، وهناك الخوف من أن التبسيط المبالغ فيه "نصف المعرفة" قد يؤدي إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه عرف ما فيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه.

رابعاً : نظرية النظم :

رابعاً: المدخلات والمخرجات:

إن مدخل النظم الذي ظهر منذ منتصف الستينات، ينظر إلى المنظمة كوحدة واحدة، بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها مثل الهيكل التنظيمي (نظريات التقسيم الإداري)، أو إجراءات العمل (المدرسة العملية في الإدارة) أو لكي يضمن النظام المدي الذي تتحقق فيه الأهداف والنتائج الخاصة بالأداء، ومدى تناسب أنظمته الفرعية ومخرجاته مع احتياجاتها، لابد من وجود معلومات مرتدة تعينه على معرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات وتسمى هذه العملية التغذية العكسية **Feed back**.

ويرى دعاة مدخل النظم أن أي نظام مفتوح يُسلك وفقاً لمنهج معين، حيث يحصل على المدخلات **Inputs** من البيئة ويجري عليها عمليات **Processes** أو نشاطات معينة ينتج عنها مخرجات **Outputs** تصب في البيئة.

وعلى هذا، يمكن تعريف المنظمة الإدارية على أنها "نظام يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف المنظمة، وهذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية".

كما يوضح الشكل نفسه أجزاء المهمة التي تتكون منها المنظمة وهي المدخلات والعمليات والمخرجات، فأما المدخلات **Inputs** فهي الأموال والموارد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات بالإضافة إلى الأفراد الذين توظ فهم المنظمة في الوظائف المختلفة التي تلزمها لممارسة أعمالها والتأييد السياسي الذي يحظى به، وأما العمليات **Presses** فهي جميع النشاطات **Activities** التي تعالج بها الم دخلات لتصبح مخرجات فيما بعد وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها، من حيث كونها منظمة صناعية أو تجارية أو جهازاً حكومياً أو مؤسسة للخدمات.

أما المخرجات **Outputs** فهي المنتج النهائي الذي يحقق أهداف النظام ويتمثل فيما تقدمه المنظمة للمستهلكين أو المستفيدين من سلع أو خدمات أو أفكار.

ونلاحظ أن هناك تفاعلاً بين أجزء النظام فيما بينها إلى جانب تفاعلها مع البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي تعد عاملاً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي، وتوفير المدخلات التي يستخدمها التنظيم.

نظريات الإدارة التعليمية

مصادر بناء النظرية الإدارية:

١ - نتائج الدراسات والبحوث الإدارية المتخصصة.

٢ - خلاصة الاستدلال العقلي بمعنى التوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص النتائج المترتبة على بعض الأفكار والمبادئ العامة للإداريين.

٣ - استخلاص الخبرات العملية الإدارية من خلال التقارير والدراسات.

٤ - وأخيراً اقتباس وتكييف النماذج النظرية من الميادين الإدارية الأخرى.

مفهوم النظرية:

١- النظرية: مجموعة من الأفكار والمعتقدات تستخدم لتفسير الظواهر أو التنبؤ بها وهي اختصار وصفي لهذه الظواهر وكيفية التعامل معها.

تعريف مور: مجموعة من الفروض التي يمكن بها التوصل إلى مبادئ تفسير طبقة الإدارة.

النظرية ليست حقائق مطلقة وإنما هي تكوينات فرضية نشأت عن طريق التجربة والخطأ فنحن لا نستطيع الحكم عليها بالخطأ أو الصواب بقدر ما يحكم عليها بالفائدة أو عدمها وهي تخضع للتغير وتبديل فالنظريات الحديثة تبنى على نظريات قديمة وقد تتفوق إحداهما على الأخرى.

تعريف فنجل : مجموعة من الفروض يمكن منها استخدام المنطق الرياضي التوصل إلى مجموعة من القوانين التجريبية.

تعريف جريفث: مجموعة من الفروض التي يمكن أن يستخلص منها قوانين ومبادئ تجريبية وقابلة للاختيار.

المعنى التقليدي للنظرية:

فهي عبارة عن مجموعة من الفروض اخضعت للتحقيق والتجريب ثم التطبيق لعدد من الظواهر الطبيعية.

- نستطيع القول أن النظرية هي مفتاح علم الإدارة وهدف تحقيق ثلاثة أشياء ونسبة بالنسبة للظاهرة التي يدرسها **الوصف، التفسير، التنبؤ**.
- الوصف: ملاحظة الظاهرة وتسجيل الملاحظات بانتظام لابد إطار مرجعي نظري.
- التفسير : تقوم النظرية بتفسير الظاهرة وعلاقاتها المتشابكة والتنبؤ بالأحداث المتوقعة وغير المتوقعة.

نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

نموذج جيتزلز:

ينظر إلى الإدارة من حيث البيئة على أنها عبارة تسلسل هرمي للعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بنوع من النظام الاجتماعي . وأن عملية الإدارة عبارة عن معالجة لهذا السلك الاجتماعي بشكل منظم.

هذا النظام الاجتماعي ينقسم إلى قسمين:

أ –القسم الأول: المؤسسات وما تقوم به من أدوار وما يتوقعه منها المجتمع لتحقيق أهداف النظام.

ب –القسم الثاني : الأفراد أو الجانب الشخصي من حيث شخصياتهم واحتياجاتهم المختلفة وتطلعاتهم الشخصية.

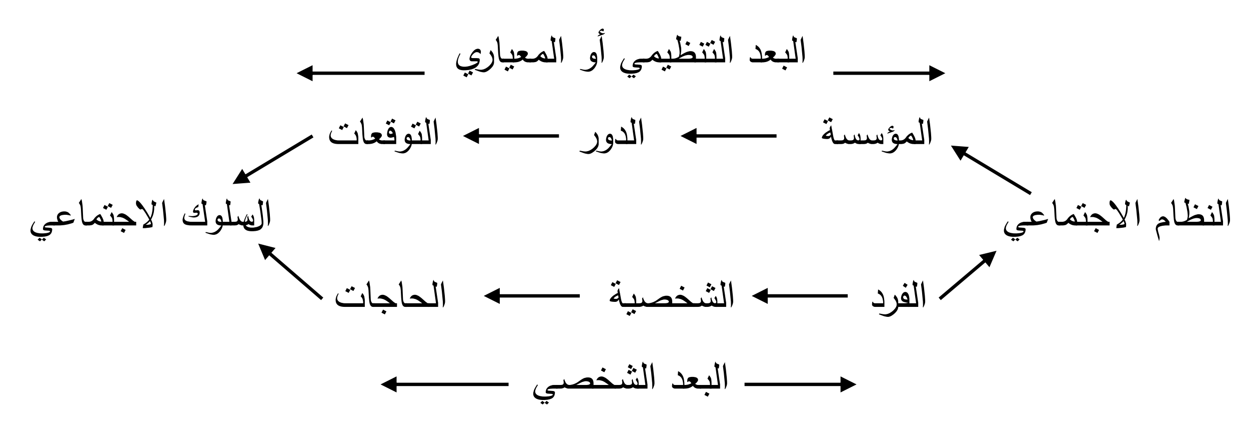
السلوك الاجتماعي

هو تمثيل لهذه الجانبين أي الجانب الأول المؤسسات والأدوار والتوقعات وهذا ما يسمى بالبعد التنظيمي أو المعياري أما الجانب الثاني الأفراد والشخصيات والحاجات فتمثل البعد الشخصي كالنشاط في النظام الاجتماعي.

- ويعني جيتزلز بالمؤسسة: هيئة تقوم بالوظائف الثابتة لنظام الاجتماعي ككل.

وتمثل الأدوار : الجانبية الحية للوظائف الحية بالمؤسسة.

وتتحدد الأدوار من خلال ما يسمى بتوقعات الدور الذي يمثل مسئولة هو والتزامهم نحو المؤسسة



الإدارة كعملية اتخاذ القرار

نموذج جريفت:

عملية اتخاذ القرار الذي هو لب العملية الإدارية وهو الركيزة الأساسية للعملية الإدارية.

- تعريف اتخاذ القرار: حل بديل من عدة بدائل.

القرار: مجموعة من الأحكام والتشريعات التي تؤثر في عملية التنفيذ.

القرار: هو عبارة عن حلقة في سلسلة بحيث يصعب أحياناً تحديد القرار الأصلي منها لأن مفهوم القرار هو كل الأفعال التي تلزم لوضعه موضع التنفيذ.

ماهية إصدار القرارات في الإدارة التعليمية:

جريفت أن الإدارة التربوية هي عملية إصدار قرارات أي أن الإدارة التعليمية سلسلة من الاختيارات أو سلسلة من إصدار القرارات في جميع المجالات يتعلق بالمحتوى والمادة الطريقة. كيف؟

مثلاً نختار خطة من عدة خطط – نختار مادة من المواد – نصدر قرارات تعين.

الإدارة التعليمية:

سلسلة من اتخاذ القرارات كل التعليمات الإدارية تدور حول محور إصدار القرارات

التنظيم ينقسم إلى قسمين رسمي وغير رسمي كذلك عرض (أفقي) وطولي (رأسي) اعتماداً على أساس اتخاذ القرار الذي هو المحور الأساسي للنظرية.

-فالقرارات اللامركزية يكون التنظيم فيها عرضاً (أفقي).

-أما القرارات المركزية يكون التنظيم فيها طولياً (رأسي).

ما هي العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار على النحو التالي:

١) التخطيط ٢) التنظيم ٣) التحفيز ٤) التقييم.

أشكال القرارات:

سياسة- فنية – تعليمية- اجتماعية – شخصية – فردية – جماعية – مهنية- مالية ...الخ

أنواع القرارات:

قرارات رئيسية متعلقة سياسة بعيدة الأجل لها تأثير مستقبلي.

قرارات غير مبرمجة أي رئيسية غير منتظمة.

روتينية قرارات دورية تتكرر باستمرار قرارات مبرمجة منتظمة ليس لها تأثير على المنتظمة.

- من يقوم باتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية وخصوصاً في الإدارة التعليمية؟

جميع المستويات في الإدارة التع ليمية تقوم باتخاذ القرارات ولكل مستوى يختلف في درجة ومستوى اتخاذ القرار.

الوزير : محتوى المواد.

مثلاً المفتشون : تنظيم المناهج.

المدير : تنظيم المعلمين وإعطائهم المواد التي تناسب تخصصهم.

المعلم : إعطاء أشكال الرسائل وطرق توصيلها للأطفال.

- ما لأهمية القرارات في المنظمات الإدارية؟

هي تؤثر في الحياة بجميع مجالاتها وأدائها الجيد يحد من السلوك العشوائي وتجعله سلوك منظم قائم على أسس علمية مدروسة، تحد من الفوضى وتحدد المسئولية وتحدد نوع العمل – الواجبات – الأنشطة.

- ما هي العوامل التي تؤثر على (نجاح إصدار القرار)؟

١- عامل الوقت : يعتبر نقطة أساسية ورئيسية وهي توقيت إعلان القرار لدرجة أهمية العاجلة في الوقت ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث.

٢- تزود بالمعلومات السليمة القائمة على الحقائق والقيم بعيدة عن التحيز والرأس الشخصي.

٣- توفير إمكانيات بشرية مدربة.

٤- شبكة اتصال لها أساليب معينة لتحقيق الاتصال الناجح.

٥- بالتالي نصل إلى أن يكون القرار رشيد معقول يتم اختيار أفضل الاحتمالات الممكنة.

ما هي خطوات اتخاذ القرار:

١- **تحديد المشكلة** (الهدف):

٢- جمع المعلومات: عملية جمع المعلومات والحقائق والأفكار المتصلة بالمشكلة.

٣- **تحليل المعلومات:** تفسير المعلومات بشكل دقيق ومنطق سليم.

٤- **وضع عدد من البدائل** (حلول): أي وضع احتمالات يمكن التوصل عن طريقها إلى قرار.

٥- **تتقيم البدائل** (الحلول): من حيث فعاليتها من الناحية الإيجابية أو السلبية في تحقيق الهدف.

٦- **اختيار البدائل** (الحل الأفضل): على ضوء البدائل المقترحة.

٧- **التطبيق:** أي وضع البدائل موضع التنفيذ (نستخدم جميع العمليات الإدارية).

ج - الإدارة كوظائف ومكونات

نظرية سيزر: نظراً إلى العملية الإدارية على أنها قائمة على مجموعة من الوظائف هي:

١ -التخطيط: الاستعداد لاتخاذ القرار (حتى لا يكون عشوائياً لصعوباته وأهميته).
ففي عملية التخطيط:

يحتاج الإداري إلى تدارس لظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها

٢ -التنظيم: وضع القوانين موضع التنفيذ (تنظيم المفاهيم والأفكار والقواعد التي تحتاجها المنظمة). وفي عملية التوجيه:

ينشّط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية وال بشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.

٣ -**التوجيه:** توجيه السلطة والمعرفة لخدمة أهداف وطبيعة العملية الإدارية. وفي عملية التوجيه:

ينشّط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.

٤ -**التنسيق:** تحقيق الوحدة والتجانس بين العمليات المختلفة خاصة إذا ما تعلقت بالناحية التعليمية من تجهيزات وكتب ومناهج .... الخ. وفي عملية التنسيق:

يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصا دية ولسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

٥ - **الرقابة:** أي السيطرة والتحكم من أجل تحقيق الأهداف. أم الرقابة:

فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها

سيزر : من الأوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة وقد تأثر بمبدأ فايول في تحليله للعملية الإدارية وهي العناصر آنفة الذكر.

الوظائف الأساسية لعملية الإدارة :-

- التخطيط

- التنظيم

- التوجية

- التنسيق

-الرقابة

التخطيط:

يحتل التخطيط مكانا بارزا في العملية الادارية ،فالتخطيط يعد الوظيفة الادارية الاولىالتي تسبق العمليات الادارية كافة .

ان التخطيط الاداري يؤثر على كل الوظائف الادارية الاخرى. وهو في النهاية يؤدي

ا لى استخدام افضل الموارد المالية والبشرية والفنية التي تحقق اهداف الادارة .**ويمكن القول ان التخطيط الناجح يؤدي الى ادارة كفؤه وفعالة في الوقت المناسب.**

الاجتماعية والاقتصادية .ولكي يكون التخطيط فعالا ومجديا يجب أن يكون مفهوما من القيادات السياسية والتنفيذية ،و أيضا احتل التخطيط أهمية بارزة في كافة الكتب والدراسات والمراجع منذ عصر تايلور حتى يومنا هذا ، فيعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى و له الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى، لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطط الموضوعة .

الوظائف الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيم. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكن إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف

مفهوم التخطيط :

وهناك عدة تعريفات للتخطيط ومن اشملها :

انه الوظيفة الأولى للإدارة و التي تسبق ما عداه ا من الوظائف و تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها.

معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي و هذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل .

و يعرفه فايول بأنه " التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة.

من هذا التعريف تضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير و التقدير للمستقبل و النظر في البعد الزمني و التنبؤ بالمتغيرات و وضع الخطط لما يخفيه المستقبل و التأقلم مع الظروف المتغيرة.

وهناك من يعرف التخطيط بانه الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و استخدامها أكفا استخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة ".

تتضح من هذا التعريف أن التخطيط هو أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و تنظيم الموارد المالية و استخدامها بأحسن الطرق و ذل بوضع خطة شاملة

كمايعرفه جورج تيري الآتي :" التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

من هذا التعريف يتضح أن التخطيط يرتبط بالحقائق و ذلك عن طريق الاختيار و الانتقاء و كذلك وضع السياسات و الإجراءات و الخطط اللازمة لتحقيق النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

التعريف الخامس :

يعرفه بيرجيرون على انه :" تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة و الوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف .

هذا التعريف يبين أن التخطيط يمكن من تحديد الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها .

من هذه التعاريف السابقة يمن تعريف التخطيط على انه الوظيفة الإدارية الأولى و التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

أنواع التخطيط : تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً
لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

(أ) التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

١- التخطيط الاستراتيجي :

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل.

وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

٢- التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

٣- التخطيط التنفيذي :

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى:

وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية:

تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة:

تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة:

تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة:

اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة:

تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة:

مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

ب) التخطيط حسب المدى الزمني

1- Long - range Planning التخطيط طويل المدى-

الفترة خمس سنوات فما فوق وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن هي فترة تخطيط طويل المدى.

Medium - range Planning المدى التخطيط متوسط-

بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست

سنوات فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة.

- **Short - Term Planning خطيط قصير المدى**
الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة وهو التخطيط.

التخطيط الجيد أو الفعال:

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:
-أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.
-أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقدي

الحد المعقول. رات ولا يتشائم أكثر من
العموميات. أن يكون واضحاً وبعيداً عن-
أن يغطي .أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية.. الخ أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى-
فترة زمنية معقولة.

مفهوم التخطيط التربوي :

يعرف التخطيط التربوي بأنه: " إطار عمل تحليلي نظمي للمؤسسة التربوية بكل مكوناتها وعناصرها في علاقتها بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق وتنمية رؤية متكاملة ومتناسقة لما تريد تحقيقه وفقا لطبيعتها ورسالتها ووظائفها، وضمان تكيفها ومواكبتها لما يحدث أو يطرأ على بيئتها من متغيرات".
و يعرف أيضا بأنه "مجموعة من التدابير التربوية المحددة التي تتخذ من إنجاز أهداف معينة"

مراحل التخطيط التربوي :

- جمع البيانات والمعلومات بشكل مستمر وتحليلها بدقة.
- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة التربوية بكل مكوناتها وعناصرها.
- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة التربوية بكل مكوناتها وعناصرها.
- تحديد الغايات والأهداف والأغراض التربوية.
- تصميم العديد من البدائل (المستقبلات البديلة) في ضوء المعطيات السابقة.
- تحديد العديد من الاستراتيجيات وما يرتبط بها من خطط وقرارات.
- تحديد الإستراتيجية المثلى بما يتناسب مع الظروف الأكثر احتمالا.

تطبيق الخطة ومتابعة الخطة باستمرار وتقويمها (تغذية راجعه.)

التنظيم

تعد وظيفة التنظيم من أهم الوظائف الإدارية، إذ يقوم التنظيم بدور مهم وحيوي في حياة الأفراد والمنظمات، وقد تزايد الاهتمام بهذه الوظيفة نتيجة لنمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها، حيث ظهرت الحاجة إلى تنظيمات ضخمة كبيرة الحجم، تشابكت العلاقات بينها وتعقدت مما جعلها في حاجة إلى تنسيق نشاطاتها وتعاون أفرادها لتحقيق الأهداف التي قامت من اجلها .

والتنظيم هو ثاني وظائف العملية الإدارية، وه ي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتخصص مدير لكل مجموعة وتعويض السلطة له للقيام بها.

تتطلب وظيفة التنظيم توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات التخصص بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة.

وبدون التنظيم يفقد التخطيط أهميته، ويفشل الأفراد، وتنهار المنظمات أو تقصر عن بلوغ أهدافها التي قامت من اجل تحقيقها، وبالتالي تفقد الإدارة العامة إحدى المقومات أو الدعائم الأساسية لبقائها ونموها .

مفهوم التنظيم:

* أن مصطلح التنظيم في اللغة العربية له مدلولان:

الأول: التنظيم اسم مشتق من المصدر نظم، ويعني ذلك الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف مشترك .

الثاني : أن التنظيم عملية أو وظيفة أو عمل يقوم به المدير من اجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف .

* الانتفاع الأمثل من الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتنفيذ خطط العمل عبر هيكل واضح للمسؤوليات والصلاحيات .

* يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

ويمكن النظر إلى مفهوم التنظيم بهذا الشكل كعملية {process} من خلال اتجاهين هما :

أولاً : الاتجاهات الكلاسيكية أو التقليدية : وهي تنظر إلى التنظيم باعتباره،

1- هيكل بنائي [Structure] نموذجي يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للمنظمة، وتنسيق الأعمال فيها، بواسطة استخدام السلطات والصلاحيات المقررة في التنظيم.
2- هيكل أساسي وضروري لتوحيد جهود الأفراد من أجل تحقيق هدف المنظمة، إذ بدونه لا يمكن بلوغ الأهداف المنشودة.
3- لتجميع الأجزاء المرتبطة وصياغتها في شكل هيكل موحد يساعد على ممارسة السلطة والمسؤولية والتنسيق والرقابة لتحقيق الهدف.

ثانيًا : الاتجاه السلوكي في التنظيم : وهي تنظر إلى التنظيم باعتباره:
1- أن المنظمة تنبثق أساسًا من حصيلة التعاون بين الأفراد بعضهم البعض والذين تربطهم مجموعة من الحاجات والاهتمامات.
2- إن الأفراد تحكمهم عوامل متعددة، تؤثر في سلوكهم، فيجب مراعاتها والأخذ بها عند تصميم الهيكل التنظيمي.
وهناك اتجاه حيث ينظر إلى التنظيم على أساس أنه وحده واحدة متكاملة تشكل في مجموعها نظامًا واحدًا يجب التعامل معه كوحدة واحدة.
وتعتقد أن النظرة إلى التنظيم يجب أن تأخذ في الاعتبار جميع الاتجاهات الفكرية السابقة، فهو شكل بنائي يحدد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية والأساليب التي تستخدم فيها، كما أنه في الوقت نفس يمثل تجمعًا إنسانيًا، تحكمه مجموعة من العلاقات والتصرفات النابعة من البيئة التي يعمل الأفراد في ظلها، وأخيرًا فهو نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة البيئية المحيطة، يؤثر فيها ويتأثر بها .

محددات التنظيم :

١) تقسيم العمل حسب التخصص، ويتطلب ذلك تحديد مواصفات الأفراد المعنيين بتنفيذ الأنشطة وسماتهم، بناء على المؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص.
٢)التسلسل الرئاسي والعلاقات الوظيفية.
٣)الهيكل التنظيمي.
٤) مركز كل فرد و دوره.
التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "**وارين بلنكت" و"ريموند اتنر**" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.
هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:
- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

الهيكل التنظيمي ومفهومه:

يعد الهيكل التنظيمي الوسيلة الأساسية التي تمكن المنظمة من وضع الحدود والأطر للأداء الكفء لأعضائها عن طريق تحديد المسؤوليات والسيطرة على الموارد كما عرف أنه التوزيع الثابت نسبيا لأداء العمل والوسائل الإدارية التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة ببعضها والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات الأعمال والسيطرة عليها .

*نماذج الهيكل التنظيمي:

قبل الكلام عن نماذج لابد أن نعرف على كيفية تصميم الهيكل التنظيمي لقد تعددت السبل التي جاء بها كتاب الإدارة في إجراء عملية التنظيم ولكنها بقيت جميعها تحمل الخطوط الرئيسية أو المراحل الرئيسية لهذه العملية كما أفرزت بعض أدبيات الإدارة موضوعين منفردين هما كيف تجري عملية التنظيم وكيف وضع الهيكل التنظيمي واليك بعض الدراسات التي تخصصت في إيجاد أو بناء الهيكل التنظيمي وتصميمه.

*لقد بين بيرسون أن خطوات تصميم الهيكل التنظيدافمي هي:

١ - تحديد أهداف المنظمة

٢-تحديد أنشاطات الرئيسية والمساعدة لتحقيق الأه.

٣- تجميع الأنشطة المماثلة بوظائف ومن ثم تجميعها بوحدات إدارية متخصصة وتحديد اختصاصاتها.

٤ –تعين من يدير ها وتحديد مسؤولياته .

*بينما يحدد الدكتور علي السلمي خطوات تصميم الهيكل التنظيمي بما يلي: .

١-تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف .

٢-تحديد الأنشطة المساعدة وظائف هدفها دعم الوظائف الأساسية والتي من جملة واجباتها تدبير المواد اللازمة ووضع برامج تدريب العاملين وشراء المعدات والآلات .

٤-تجميع الوحدات المنتظمة يضمها هيكل تنظيمي.

من كل ذلك نستطيع القول أن عملية التنظيم تنتهي بوجود الهيكل التنظيمي آذ يمثل الهيكل التنظيمي الصورة الهيكلية لوحدات أي منظمة إدارية أو الإطار المادي للوحدات الإدارية التي تشكل مجموعه التنظيم .

*أما النماذج التي يتخذها الهيكل التنظيمي فهي نماذج يحددها أسس التقسيم التنظيمي وهي:

١- بناءه على أساس الوظائف.

٢- بناءه على أساس السلعة أو الخدمة.

٢ - بناءه على أساس المناطق الجغرافية.

٤- بناءه على أساس مراحل الإنتاج.

٥- بناءه على أساس العملاء.

٦- بناءه على أساس عدد العاملين .

٧- بناءه على أساس الوقت

عناصر التنظيم

تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس له. وبدونها يفقد توازنه ولا يمكن بلوغ الهدف المنشود وتتمثل هذه العناصر في:

-1تحديد أعمال وواجبات المؤسسة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعة أو مجموعات متنافسة.

-2تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها وتوضيح ذلك على خارطة تنظيمية.

-3تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد سلطتها ومسؤولياتها والعلاقات بينها.

-4تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل للمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم.

-5تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.

-6وضع لوائح العمل التنظيمية مثل: لائحة الموظفين اللائحة المالية ولائحة التخزين.

-7الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.

انواع التنظيم:

أ أولا: التنظيم الرسمي.

ويقصد بالتنظيم الرسمي : التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيم وبتحديد العلاقات والمستويات،وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية ،أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة

®مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف
®مبدأ الفعالية في الأداء

®مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة
®مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية
®مبدأ المحاسبة الفردية
®مبدأ وحدة الأمر والتوجيه
®مبدأ النمو الوظيفي
®مبدأ نطاق الإشراف
®مبدأ التوفيق بين أعمال الاستشاريين والتنفيذيين
®مبدأ مرونة التنظيم

. ثانيا: التنظيم الغير الرسمي

فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بيم العاملين في المؤسسة ، ويصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم

من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء ،او ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا

وللتنظيم الغير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية ، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزما لأعضاء هذا التنظيم

وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم الغير رسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين .

فوائد التنظيم الغير الرسمي :

١-بامكان التنظيم الغير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال ،وتحسين نوعيته ، أمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل اذ قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلا ، وتسهيل التنسيق بين الأعمال و الأفراد ، أيضا خلق روح الفريق بين العاملين ، وتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة ، وكذلك أيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين أناجيته

٢- إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تنسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه ، إذ قد تجد أفرادا من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء في هذا التنظيم

٣- فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل

وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم الغير رسمي ولم تحسن توجيهه فان بإمكانه عرقلة مساعيها ومهماتها ، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل ، بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها

للأعلى

الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي:

خطأ!

الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف و المهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة
أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الاهداف	أهداف التنظيم غير الرسمي هي اشباع حاجة كل فرد
أهدف الفرد هي تأدية الوظيفة	أهدف الفرد إشباع حاجاته المادية و المعنوية
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية و ارتباطات شخصية
الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي	الاتصالات تتم من خلال التأثيرات و النفوذ

5

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

١. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
٢. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
٣. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

١. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
٢. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

المحاسبة الفردية

®مبدأ وحدة الأمر والتوجيه

®مبدأ النمو الوظيفي
®مبدأ نطاق الإشراف

التوجيه

تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة. وهي عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على كل من المدى القريب والبعيد. كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة.

* مفهوم التوجيه:

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من والوظائف الرئيسية للمدير وبباسطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.
* أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.
* و يعرف أيضا إنها الوظيفة التي تختص بإرشاد المرؤوسين وملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم وهي من مهمة الرئيس أو القائد باعتبار أن المرؤوسين يخضعون لإشرافه وعملية التوجيه هي وسيلة لبلغ أهداف التنظيم و تعتمد أساسا على إصدار الأوامر .

أهمية التوجيه :

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلابد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلابد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

الأسس العامة للتوجيه

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

-1**ضرورة تحديد الهدف**، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

-2**وحدة التوجيه ووحدة الأمر** أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

-3ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

-4**العدالة في المعاملة مع المرؤوسين** وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

-5**تنمية مفهوم الرقابة الذاتية** كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

أدوات التوجيه

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن يتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذالك على النحو التالي:

-1**القيادة**: لقد سبق الإشارة إلى أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضربا من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصية الرئيس وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال وتجمع في دفع وتحميس الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية (التحفيز) من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.

ويعرف "كونتز" وزملائه الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي: " القيادة هي عملية التأثير

على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة."
وإذا كانت عملية التأثير المشار إليه في التعريف السابق قد تعني بالدرجة الأولى التأثير غير الرسمي على الأفراد من خلال أساليب بعيدة تماما عهن السلطة الرسمية، ويرى " ستونر" ضرورة تعدد مصادر التأثير سواءا كانت رسمية أو غير رسمية ومن بين مصادر القوة أو التأثير التي أشار إليها ما يلي:

-1الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.

-2الحق في توقيع العقاب.

-3القوة الشرعية أو القانونية.

-4القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.

-5القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.

-2الدافعية: وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.
وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.
-3الاتصال: يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه،ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدث من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.
-4اتخاذ القرار: تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

التنسيق

مفهوم التنسيق :

*التنسق هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توجه هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد .
* ويعرف التنسيق بانه تنظيم الجهود والأعمال لتحاشي التضارب والتكرار ولتلافي إضاعة الوقت والجهد. ولما كان هدف التوجيه الفني هو تحسين المواقف التعل يمية عن طريق العمل الجماعي التعاوني ، وكان التنسيق أمرا ضروريا لتنظيم أعمال هيئات التدريس وتحديد المسئوليات لكي يعرف كل فرد نصيبه من العمل ولكي يكون عمله متمما لعمل غيره لا مضاربا معه أو مكررا له فقد حدد عالم الادارة العامة الفرنسي هنري فابول التنسيق بانه " ايجاد الانسجام بين جميع الانشطة في المنظمة بطريقة تيسر العمل وتحقق النجاح "
وعرف العميد الدكتور سليمان الطماوي التنسيق بانه " التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين افؤادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الغاية المشتركة "
في حين يعرفه الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح بانه " وظيفة بمقتضاها يستطيع الاداري ان ينمي هيكلا من الجهود الجماعية والمشتركة بين المساعدين والمؤروسين ويتضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك "
هذا بينما يعرف الدكتور ماجد الحلو التنسيق بانه " المجهود الذي يرمي الى تعاون مختلف اجزاء الادارة وعدم تضاربها في سبيل تحقيق الهدف المشترك"

ويعرف الدكتور انور رسلان التنسيق بانه " التوفيق بين جهود الجماعة داخل الوحدة او الوحدات الادارية وذلك بغرض تحقيق هدف مشترك "

يمكن القول ان التنسيق هو الربط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها .

وانه الوجه الآخر للتنظيم

اهمية التنسيق

ازدادات اهمية التنسيق زيادة كبيرة في وقتنا الحاضر ولم يعد مجرد عنصر من عناصر العملية الادارية بل اضحى بمثابةالروح لهذه العملية مما دعا البعض الى القول بان التنسيق يعتبر المبدا الاول للادارة وان بقية المبادي مساعدة له او مشتقة منه .
ومن جهة ثانية فان مهارة الرئيس الاداري في ممارسة دوره مقائد اداري لمنظمة تتوقف الى حد كبير على مدى قدرته على التنسيق بين فروع ووحدات المنظمة في نشاطها صوب تحقيق اهدافها .

وبدون التنسيق الفعال الذي يحقق التجانس والانسجام بين اعضاء المنظمة الادارية ويمنع وقوع التضارب وحدوث التنازع في العمل سيفشل الرئيس الاداري في توجيه دفة منظمته تجاه الاهداف المنشودة .

اهداف التنسيق :

يتركز الهدف العام للتنسيق – كما راينا – في تحقيق التوافق والانسجام بين الانشطة المختلفة للمنظمة الادارية لتحقيق اهدافها لباعلى كفاية ممكنة أي بادنى جهد ممكن وباقل تكلفة مالية مستطاعة وباسرع وقت .

وبجوار هذا الهدف العام عدة اهداف فرعية نستطيع ان تصل اليها طريق تحقيق التنسيق الفعال تتمثل في :

- **منع الازدواج في الاختصاصات .**
- **تجنب التنازع في العمل .**
- **ازالة التفاوت في المعاملة .**
- **منع المنافسة .**

١ -منع الازدواج في الاختصاصات

يهدف التنسيق في هذا المجال الى تجميع الجهود وتحقيق التوافق بينها بقصد تحقيق الهدف المشترك لعدد من الوحدات الادارية التي تعمل في نفس الميدان وذلك في حالة تعدد الوحدات الادارية التي تصبو الى تحقيق نفس الهدف ليتم الوصول اليه باعلى درجة ممكنة من الكفاية .

كما يهدف التنسيق من ناحية اخرى الى منع الازدواج في حالة تشابه احتياجات الوحدات الادارية وتماثلها فيتم الوفاء بهذه الاحتياجات المتشابهه عن طريق وحدة مركزية متخصصة في تلك المجالات .

والمثل البارز في هذا الشان مايحدث عادة من ميل كل وحدة ادارية الى تجميع الاحصاءات والبيانات والمعلومات المتصلة بنشاطها فعن طريق انشاء جهاز متخصص في الاحصاء يمكن تفادي هذا الازدواج بقيامه بتزويد هذه الوحدات بما يلزمها ما احصاءات ومعلومات بكفاية عالية .

ولعل ذلك هو الهدف من وراء انشاء الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء في مصر عام ١٩٦٤ اذ عهد اليه اجراءالاحصاءات والتعدادات التي تحتاجها الدولة .

٢ -تجنب التنازع في العمل

قد يحدث تنازع اوتعارض بين جهود الوحدات الادارية المختلفة فيقوم التنسيق بازالة هذا التنازع من اجل تحقيق الصالح العام .

وتوجد عديد من الامثلة على تنازع العمل بين الوحدات والادارات العامة لعل اكثرها ذيوعا ذلك التنازع التقليدي بين الهيئات والادارات المختصة بالطرق والكباري والكهرباء والتلفونات والمجاري .
اذ كثيرا ما يحدث ان تقوم احدى هذه الهيئات باعمال الحفر في الشوارع لتنفيذ مشروعاتها وبعد انتهاء العمل يتم رصف هذه الشوارع واعادتها الى ما كانت عليه . ولكن ماتلبث ان تاتي هيئة اخرى وتعيد الحفر والهدم من جديد ثم يعاد رصف الشوارع مرة اخرى بعد انجاز عملياتها وهكذا .
وينتج عن ذلك كما هو واضح ضياع الوقت والجهد والمال لانعدام التنسيق بين هذه العمليات المتعددة في حين انه عند تنسيق هذه الاعمال سيتم حفر الشوارع مرة واحدة على ان تنجز جميع المشروعات من كهرباء وتلفونات ومياه جارية وبعد ذلك يتم الرصف بصفة نهائية .
ولعل ماحدث في مصر مؤخرامن تفويض كثير من السطات الى المحافظين مايساعد الى حد كبير على تجنب هذا التنازع اذ يتولى كل محافظ من محافظته الاشراف على هذه المشروعات والتنسيق بينها .

٣ ـ ازالة التفاوت في المعاملة

اذ وجد تفاوت وعدم مساواة في المعاملة بين بعض الوحدات الادارية المتناظرة في العمل والتماثلة في الظروف فان مهمة التنسيق في هذا الصدد تتركز في ازالة هذا التفاوت وتحقيق المعاملة المتساوية للجميع مادامت الاوضاع متماثلة .
اما في حالة عدم التماثل فان المساواة تتحقق هنا عن طريق التفرقة في المعاملة بحسب ظروف كل وحدة ادارية لان التوحيد في المعاملة في هذه الحالة رغم انعدام التماثل يعتبر اخلال بمبدا المساواة .
والمقصود بالمعاملة في هذا المجال مايخص شئون العاملين من شروط التعيين والمرتبات والعلاوات والحوافز والاجازات ونظم التاديب والمعاشات وغير ذلك من الامور المتعلقة في الوحدات الادارية .

٤ ـ منع المنافسة

يحدث كثيرا ان تتنافس الوحدات الادارية في سبيل الحصول على مصدر معين قد يتمثل ذلك في مواد اولية او قوى بشرية او اموال نقدية او عملات اجنبية .... الخ ويهدف التنسيق في هذا الميدان الى القضاء على هذه المنافسة عن طريق تجديد الاولوية في الحصول على هذا المصدر او ذاك او بوضع قواعد واجرات التوزيع على مختلف الوحدات المتنافسة .

عوائق التنسيق :

- **تطبيق التخصص وتقسيم العمل.**
- **زيادة حجم التنظيم وتعقده.**

أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق :

- تسلسل الأوامر.
- التنسيق بالقواعد والإجراءات.
- التنسيق بالأهداف.
- استخدام المساعدين في التنسيق.
- استخدام الاتصال للتنسيق.
- اللجان.
- المشروعات (تنظيم المصفوفة) .
- المناقشات غير الرسمية.
- المنسق الخاص.

خصائص التنسيق الفعال :

* **تبسيط التنظيم :**
- تقسيم العمل بين الإدارات .
- وضوح التنظيم والخطط .
* **انسجام التخطيط والبرامج وتكاملها:**
- تكامل البرامج والخطط .
- التوقيت السليم .
* **تحسين وسائل الاتصال.**
* **تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري.**

الرقابة

تعد الرقابة أهم الوظائف الإدارية الرئيسية ، وعن طريقها تتحقق القيادة مما إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي اقصر وقت .

وتعد الرقابة على نشاطات وأداء الإدارة العامة وظيفة حيوية في الدولة الحديثة ، وهي تمارس فقط حينما تؤدى وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط والتنظيم و القيادة واتخاذ القرارات . والرقابة لا يمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة أو تكون عوض عنها .

تعريف الرقابة :

* هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستقرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم

على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.
* الرقابة هي وظيفة إدارية ، وتعني مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أهداف الرقابة :

[1] حماية الصالح العام وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
[2] توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
[3] ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويًا وماديًا .

عناصر الرقابة :

أولاً :تحديد الأهداف ووضع المعايير:

يساعد تحديد الأهداف بدقة في أية منظمة على وضع المعايير الرقابية الملائمة التي يمكن قياس النتائج الفعلية لما ينبغي أن يتم انجازه من عمل

.
ثانيًا :مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة :

بعد أن يتم التنفيذ تقاس النتائج بواسطة المعايير المحددة ، حيث يجب أن تقارن النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة ، التي تم وضعها كغاية يجب الوصول إليها فإذا تطابقت النتائج انتهت عملية الرقابة .

ثالثًا :قياس الفروق والتعرف على أسبابها :

عند حصول انحراف أو فروق بين الانجاز المتحقق والانجاز المخطط له، فان ذلك يدعو إلى ضرورة معرفة الفروق التي حدثت، وتحديد أحجامها وأبعادها وأسبابها .

رابعًا :تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ :

عند حدوث الانحرافات يتم تصحيحها والقضاء على المشكلات والمعوقات والمشكلات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الانجاز المطلوب ومنع تكرارها أو حدوثها في المستقبل .
وهكذا، وبمراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنتظم تكتمل عناصر العملية الرقابية.
وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها

أساسيات الرقابة :

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ.

أولاً : اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
ثانيًا : تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.
ثالثًا : الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
رابعًا : الوضوح وسهولة الفهم.
خامسًا : إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
سادسًا : توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة والرقابة.
سابعًا : وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
ثامنًا : الاقتصاد والمرونة.
تاسعًا : استمرارية الرقابة.
عاشرًا : دقة النتائج ووضوحها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:إ

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.
هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:
١- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - **المعايير الإداريّة** : تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.
مثال : يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.
ب - **المعايير التّقنيّة** : يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.
مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.
٢**- متابعة الأداء الفعليّ**: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.
٣**- قياس الأداء**: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.
٤- تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

وسائل الرقابة :

أولاً :الموازنة التقديرية :
تعد الموازنة ترجمة رقمية للخطة خلال مدة زمنية م عينة، وبالتالي فهي تعبر عن النتائج المتوقع تحقيقها مفصلة وموضحة لكل جانب من جوانب النشاط .
ثانيًا :البيانات الإحصائية والرسوم البيانية :
يعد التحليل الإحصائي لنواحي النشاط التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها محاسبيا . ومن أهم الأدوات والوسائل التي تستخدم في الرقابة ، وبخاصة إذا عرضت في رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بنظرة سريعة .
ثالثًا :السجلات :
تستخدم كوسيلة للرقابة الداخلية ، حيث تستخرج منها البيانات عن الأداء الفعلي للأعمال .
رابعًا :الملاحظة الشخصية :
هي عبارة عن اتصال مباشر بين الرئيس ومرؤوسيه المباشرين وغير المباشرين بحيث يتفقد الرئيس بنفسه سير العمل أثناء مراحله المختلفة .
خامسًا :التقارير الإدارية :

إن التقارير المكتوبة و الشفوية تعطي صورة متكاملة عن العمل الذي تم أداؤه أو الذي يجري انجازه .

أنواع الرقابة :

أولاً :الرقابة حسب المعايير :

وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج.

[1] **الرقابة على أساس الإجراءات :**

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

[2] **الرقابة على أساس النتائج :**

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيًا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

ثانيًا :الرقابة حسب موقعها من الأداء :

[1] **الرقابة السابقة :**

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات. كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

[2] **الرقابة اللاحقة :**

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة غلا بعد حدوث التصرفات فعلاً. إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

ثالثًا :الرقابة وفقًا لمصادرها :

[1]الرقابة الداخلية :

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

[2]**الرقابة الخارجية :**

يعتبر الرقابة الخارجية عملاً متممًا للرقابة الداخلية. ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبُعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

معوقات نجاح النظم الرقابية :

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:-

1- الرقابة الزائدة :

يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

2- التركيز في غير محله :

تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدًا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات :

يشعر العاملون أحيانًا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيًا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

4- **عدم التوازن بين العائد والتكاليف :**

قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

5- **عدم الحيادية :**

قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم .

القيادة

لا يوجد اتفاق بين المختصين في العلوم الإدارية والسلوكية على تعريف موحد لمفهوم القيادة، وذلك لأن القيادة ليست مجرد مصطلح يمكن تعريفه ولكن القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة، فهناك من عرّف القيادة حسب المدرسة الإدارية التي ينتمي إليها فمثلاً "تايلر" يعرف القيادة على أنها: سلطة شرعية يمارسها القائد "سلطة إعطاء الأوامر" بينما مدرسة العلاقات الإنسانية يعرفون القيادة بأنها ليست سلطة وهي: القدرة على التأثير على سلوك الآخرين في تنفيذ التعليمات.

وينظر أن هناك تعريفات عديدة للقيادة نظراً لاختلاف وجهة الآراء في مفهومها، فمن ينظر للقيادة كشخص يعرفونها على أنها : "مجموعة من الخصائص والمهارات التي بها القائد التي ويندرج تحت ذلك: حسن المظهر والقدرة على اتخاذ القرار وحسن المعاملة والقدرة على التنسيق والتوفيق بين الأهداف وغير ذلك مما يجب أن يتصف به القائد حتى يكون ناجح".

وقد ينظر للقيادة كوظيفة أو عمل يؤديه الشخص كي يصبح قائد ومن هذه التعاريف الدالة على ذلك:

أ - القيادة في نظر (تاتنوم): تعني تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين".

ب - يعرف (بيتش) القيادة بأنها: "عملية للتأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة".

ج- يعرف (زكريا هاشم) القيادة بأنها: "توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين".

د- يعرف (سيد حسني) القيادة بأنها: "نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة".

من خلال هذه التعاريف يتبين أن هناك عناصر لازمة لوجود القيادة الإدارية.

- ما هي العناصر أو الأسس التي تقوم عليها القيادة الإدارية؟

١ - الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

٢ - تنظيم وتوجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم ونشاطهم.

٣ –عملية تفاعل وتأثير بين القائد والمرؤوسين.

- ما الفرق بين القائد والإداري؟ أي بين القائد والمدير ؟

1- من السلطة:

المدير يستمد سلطته بحكم ما يخوله له مركزه ووظيفته وهذه السلطة رسمية تأخذ شريعتها من القانون وقواعد التنظيم، أما القائد يستمد سلطته مما يمنحه المرؤوسون له عن طريق قيادته الحكيمة لهم وتأثي ره عليهم وإقناعهم بالوسائل السليمة (أي غير رسمية من خلال مكانته بين العاملين وتجعل له تأثير ونفوذ عليهم).

2- من حيث تحقيق الأهداف:

المدير يهتم بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية الإدارية، أما القائد ي هتم بالغايات البعيدة والأهداف الكبرى ورسم السياسة وهذا لا يعني أن يكون القائد غير مسئول عن الأمور التنفيذية بل يجمع بين الغايات وارتباطاتها أساليب التنفيذ أي رسم السياسة وتنفيذها.

٣- المدير يحافظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره لأنه سيستخدم الوسائل والأساليب القائمة لفعل تحقيق الأهداف المقررة، بينما القائد يهتم بالتغيير في بند التنظيم.

ليس كل إداري قائد.

- في مؤسساتنا وإداراتنا التربوية هل نحن نحتاج إلى إدارة تربوية أم قيادة تربوية؟

نحن بحاجة إلى قيادة تربوية تخلص أنظمتنا التعليمية من مشكلاتها المتراكمة وقيادة تؤثر في سلوك الطلاب والمعلمين والإداريين والآباء، وتغيره بما يحقق إشباع حاجاتهم ودوافعهم التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الأهداف التربوية وذلك لكون السلوك القيادي أهم معنى ومغزى وأوسع نشاطاً من السلوك الإداري.

أنماط القيادة

١- قيادة تسلطية ديكتاتورية أو أتوقراطية.

٢- قيادة ديمقراطية.

٣- قيادة مطلقة حرة أو تراسلية.

1) قيادة تسلطية ديكتاتورية أو أتوقراطية:

يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف ويتبع أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم لذا فهو دائم يهدد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه وخوفاً من العقاب يسلك المرؤوسون سلوك معين لإرضاء ذلك القائد.

ورغم أن هذا النمط من القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاجية إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية على شخصية الأفراد ويظل تماسك العمل موقوفاً على وجود القائد فإذا ما غاب القائد انفرط عقد الجماعة واضطرب العمل وضعفت الإنتاجية.

وقد أطلق (مامجريجورا) على هذا النموذج القيادي نظرية (×) ووضع الافتراضات التي تقوم عليها النظرية هي:

١- إن الإنسان بطبعه يكره العمل أو يتجنبه ما أمكنه ذلك.

٢- نتيجة لهذه الخاصية كره العمل فإن معظم الأفراد يجب أن يرغموا على العمل ويراقبوا بشدة ويهددوا بالعقاب لجعلهم يبذلون جهداً كافياً لتحقيق أهداف العمل.

٣- يفضل الإنسان أن يوجه ويرغب في تجنب المسئولية ولديه طموح ضئيل وينشد الأمن قبل كي شيء.

- هذا النمط غير صالح لإدارة المنظمات الكبيرة على المدى الطويل، أما في الحالات الخاصة التي تهدد المؤسسة بالفشل يمكن الاعتماد على هذا النمط لفترة قصيرة ثم يستبدل هذه القيادة بأخرى.

2) القيادة الديمقراطية:

يهدف هذا الأسلوب من القيادة إلى خلق نوع من المسئ ولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بقيمته في المنشأة ولذلك ترتبط حسن القيادة القائدة على أساس العلاقات الإنسانية وتعتمد في تنفيذ العم ل على الترغيب والإقناع وتوظف الحوافز المادية وغير المادية في زيادة الإنتاجية، وعادة يعتبر هذا الأسلوب هو أكثر أساليب القيادة فعالية.

ويطلق (ماكجريجور) على هذا النمط نظرية (y) وافتراضات نظريته تقوم على:

١- الإنسان العادي لا يكره العمل بل قد يكون مصدر للرضا و إشباع الحاجات يقبله عن طيب خاطر.

٢- إن الإنسان العادي يستخدم التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزم بها.

٣- أن الالتزام بالأهداف يكون نتيجة للمثابرة والمكافأة المرتبطة بالإنجاز.

٤- يتعلم الإنسان العادي تحت الظروف الجيدة والصحيحة ليس فقط أن يتقبل مسئولية بل ينشدها ويسعى إلى تحمها.

٥- عدد كبير من الأفراد عندهم القدرة على إظهار واستخدام درجة عالية من التخيل والمهارة والابتكار في حل المشكلات.

3) القيادة المطلقة أو الغير موجهة التراسلية أو الحرة (قيام عدم التدخل):

هي القيادة التي تترك للآخرين الحبل على الغارب دون تدخل في شئونهم حيث يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.

والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه يتنازل عن حقه في وضع القرار واتخاذه وينقصه الحماس والحوافز للعمل.

وهذا النمط يشجع على التهرب من المسئولية وفي ظله تضعف الإنتاجية وقد ينجح عندما يتعامل مع القائد مع الأفراد ذوي مقومات عقلية وعلمية وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة وحسن تصرفهم فهم حيال المواقف المختلفة وبدون المواقف لا يظهر القادة ولا يمكنهم أن يمارسوا دورهم، فهناك أفراد يمتلكون قدرات خارقة ولم تتهيأ الظروف والمواقف التي تمكنهم من أن يصبحوا قادة.

نظريات القيادة

عند اختيار القادة التربويين لابد من بذل أكبر جهد ممكن لاكتشاف القادة والعمل على مساعدتهم وتشجيعهم على اكتساب المهارات التي تزيد من كفاءتهم وقد علمت عدة محاولات للتوصل إلى أساليب صادقة لاختيار رجال الإدارة التعليمية ووجد من الأفضل أن يكون اختيار القادة التربويين قائم على أساس النظريات التي تفسر القيادة غذ علينا أن نعرف هذه النظريات ونفسرها.

- وأهم هذه النظريات:

١ -نظرية السمات.

٢ -نظرية الموقف.

٣ -النظرية التفاعلية أو الوظيفية.

- أولاً: نظرية السمات:

تهتم بدراسة الإداري الناجح لمعرفة الصفات والخصائص التي يتميز بها عن بقية أقرانه، وتقدم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية، وقد وجد منا لدراسات التي درست هذه النواحي أن الق ادة يتميزون عادة بأنهم أطول من غيرهم وأضخم حجماً وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً، كما أنهم يتميزون بالثقة الأكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي كما أنهم أيضاً أقدر على المتابعة والمبادرة وأكثر طموحاً وسيطرة ومرح وأحسن توافق مع غيرها.

ولكن من الصعب توافرها في شخص واحد كما أنه يكون هناك عجز في التمييز وتفريق الصفات الشخصية المهمة للقائد والصفات الغير مهمة وإضافة إلى علوم معرفة هذه الصفات أو السمات على وجه التحديد وهو أحد العيوب البارزة في هذه النظرية.

- ثانياً: نظرية الموقف:

هذه النظرية لا تؤمن بـنجاح القائد أو اختباره على أساس صفاته الشخصية وحدها، وإنما تعلل بنجاح القائد إلى عوامل خارجية ليست ذاتية.

تشير هذه النظرية أن القائد هو وليد الموقف وأن المواقف هي التي تبرز القيادات .

- ثالثاً: النظرية الوظيفية أو التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السمات والمواقف إذ يعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبينة المحيطة بها وهكذا تهتم النظرية الوظيفية بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل معها والتفاعل بين القيادة من ناحية وحدة المواقف والجماعة من ناحية أخرى فالنظرية الوظيفية تأخذ في اعتبارها كل المتغيرات الضرورية في القيادة من حيث شخصية القائد وبناء الجماعة وخصائصها والمواقف التي تتضمن من ظروف البيئة والطبيعة وغيرها.

المهارات الإدارية اللازمة للقيادة التربوية

المقصود بالمهارة هو أداء العمل بسرعة ودقة، وتتميز المهارة بأنها مكتسبه ونامية وليست موروثة أي الإنسان يكتسبها بالبذل والممارسة والتدريب ونحوه، والمهارات الإدارية تعتبر عامل مساعد في زيادة فعالية الدور القيادي وقد صنفت هذه المهارات في ميدان الإدارة إلى ثلاثة أنواع:

- ١- المهارات التصويرية:

يقصد بها المهارات التصويرية مدى كفاءة الفرد على ابتكار الأفكار والشعور بالمشكلات والتوصل إلى حلول لها وترتيب المهارات ضرورية لمساعدة القائد التربوية على النجاح في تحفيظ العمل وتنظيمه وتوصية وتر تيب الأوليات وتوقعه للأمور المستقبلية تتطلب مهارة في التصوير والنظرة الكلية للعمل.

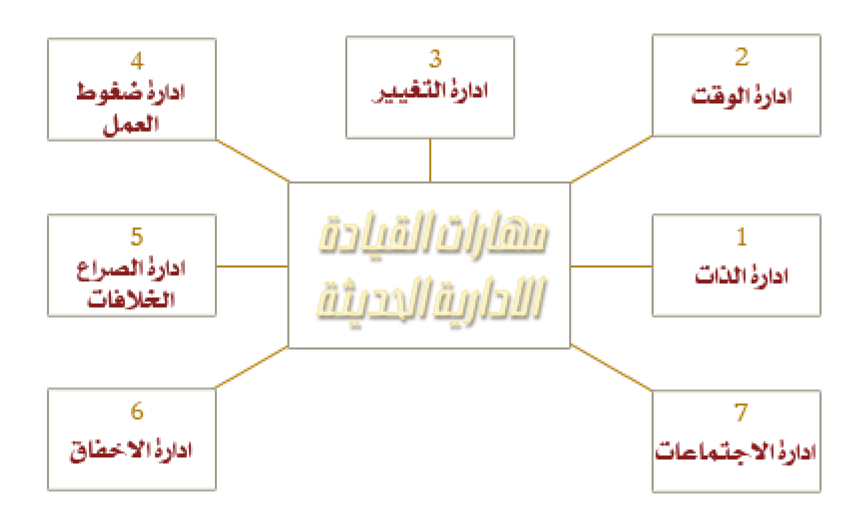
- ٢- المهارات الفنية:

يقصد بها المهارات الفنية مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجة للمواقف المتعلقة بالعمل والمهارات الفنية تتطلب قدر معين من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

- ٣- المهارات الإنسانية:

يقصد بها قدرة الفرد على التعامل مع الغير بنجاح وتكوين بناء متماسك متكامل ومتعاون في العاملين وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل.

كما على القائد ان يكون ملما بمهارات ادارية عديدة منها:



- أساليب اختيار القادة الإدارية:

من الأساليب المتبعة في اختيار القادة التربويين مع العمل في الإدارة التعليمية لشغل الوظائف القيادية كمدير أو موجه هو:

١- الاعتماد على الشهادات الدراسية.

٢- الخبرة المهنية.

٣- الأقدمية ورغبة الفرد في العمل مع الاعتبار وضع الكفاءة.

- ما يتبع من أساليب في هذه الأحوال:

١- تنظيم مقابلات شخصية مع المرشحين من قبل القادات العليا معتمداً على أكفارهم وثقافتهم

٢- وهناك بعض الأساليب الجديدة كالاختبارات الشفهية والتحريرية.

٣- التقويم الذاتي مثل رصد تقديرات الرفاق المرؤوسين.

وبالرغم أن هذه الطرق لم تعد تعقد على المؤهل الدراسي والأقدمية فقط إلا أن هناك مشكلة اختبار القادة التربويين ما زالت قائمة لا توجد طريقة تقوم على أسس علمية دقيقة لوضح الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك بسبب عدم تحديد نظريات مصادر القادة لمعايير موضوعية والاختبارات الحديثة المتعبة عليها مآخذ وعيوب.

فالقادة يحتاجون إلى إعداد وتنمية مهنية وهذا يتم عن طريق التدريب من قبل أجهزة عديدة في الدولة تشارك فيها ضمن أهداف التدريب:

١ - رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتساب العملية المستخدمة في ميدان عمله.

٢ - زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع على التكيف مع عملية مواجهة المشكلات.

٣ - تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لعمله وأهمية إثارة الاجتماعية المتصلة به.

الاتصال

١-تمهيد
٢-تعريف الاتصال.
٣-اهداف الاتصال.
٤-عناصر عملية الاتصال.
٥-أنواع الاتصال.
٦-مهارات الاتصال.
٧-أساليب الاتصال.
٨-الاتصال الفعال
٩-معوقات الاتصال

تمهيد:

العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المديركقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل.وكل هذا يحتاج إلى الإتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

إذن فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائدالإداري في المنظمة.وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات المديرفعالة.

ونظرًا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها،وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم

و الإدارة التربوية لا تعمل في الفراغ بل في محيط اجتماعي له عقيدته الاجتماعية ونظمه السياسية والاقتصادية وله ثقافته المميزة وعادته وتقاليده وفي هذا المحيط الاجتماعي تتفاعل المؤسسات والتنظيمات الإدارية المختلفة سواء الخاصة بالإنتاج أو الخاصة بالخدمات وتسعى عبر نمطية معينة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وفي التربية فإن التنظيم الإداري يتكون من عدد من العناصر الأساسية أهمها العناصر البشرية الإفراد الذين يعمل كل منهم في نطاق اختصاصه وفي حدود مسئوليته على تحقيق أهداف التربية وعلى هذا الأساس تكون عملية الاتصال الإنساني وتبادل المعلومات من أهم عوامل النجاح أو فشل الإدارة التربوية في تحقيق أهداف العمل التربوي وعلى صعيد الإدارة التربوية سواء إدارة

التربية على المستويات العليا أو الإدارات التعليمة أو حتى إدارات المدارس والمعاهد المختلفة ومراكز التدريب فإننا نلاحظ أن عناصر الجهاز الإداري يعملون (أو يفترض أنهم يعملون في تعاون وتكامل لتحقيق أهداف الإدارة التربوية ولهذا يفترض وجود نظام جيد للاتصال بين هذه العناصر لضمان نوع من وحدة الفكر أو التصور التي يمكن أن توجه الجميع نحو تحقيق الأهداف المشتركة أو المتفق عليها.

لكي تتضح أهميه الاتصال فإنه يكفي أن نعرف أن الإنسان بوجه عام في سعيه للسيطرة على بيئته فإنه يفعل هذا عن طريق المعرفة والمعلومات التي تصل إليه أو يتوصل إليها لطريق شتى عن طبيعة هذه البيئة ومكوناتها وخصائصها أما بنسبة لإدارة المؤسسات فإنه يكفي أن نتذكر صنع القرارات وهو قلب وعصب العملية الإدارية كلها إنما يتوقف على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح لصانع القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما وهنا تبدو أهميه وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة وجلية أنه من خلال عملية الاتصال يتيسر انتقال المعلومات لمراكز صنع القرارات في المؤسسات وبدونها فإن العمل الذي يجرى في المؤسسات كله يصبح مهددا بالجمود والفناء.

تعريف الاتصال:

كلمة اتصال مشتقة من الكلمة اللاتينية **communis** وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار... أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات و المشاعر و الاتجاهات.

- و قد عرفه كونتز و زملائه على أنه *إرسال و تحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.
- في قاموس أكسفورد عرف الاتصال الداخلي على أنه " نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارات."
- وعرفه ماكفارلاند على أنه "عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد."
- وعرف الاتصال بأنه : تبادل للمعلومات والحقائق والمعاني والمشاعر بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك ، وهو فن إيجاد وإشاعة التفاهم بين الأشخاص سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات

على المستوى الشخصي لا يستطيع الفرد أن يعيش بمعزل عن المجتمع فحتى يشبع رغباته علية الاتصال مع الناس وغالبا ما يعتمد نجاح الفرد على قدرته على الاتصال وفي المؤسسات تشكل عملية الاتصال جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة يبعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء .

•وعرفها كثير من الباحثين بأنه العملية التي تشمل نقل أو توصيل رسالة أو إشارة أو رمز منطوقة أو مكتوبة أو مصورة أو مرمزة من الرمز من مصدر معين إلى شخص معين أو جماعة بوساطة وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال عبر قنوات محددة .

•وعرف البعض الأخر من الباحثين الاتصال بأنه عملية نقل التغيير الحاصل في أحد مجالات السلوك إلى مجال أخر

• مفهوم الاتصال التربوي بصفة خاصة ، فأنه يعني نقل أو توصيل وتبادل المعلومات والحقائق التربوية والتعليمية بين الإداريين والفنيين من كوادر العملية التربوية لأغراض تحقيق الفهم المشترك والمتبادل بين المشرفين على هذه العملية والقائمين بها فعلا بحيث يتم التوصل في النهاية إلى تحقيق أهداف التربية وفلسفتها.

من هذه التعاريف يمكن تعريف الاتصال كما يلي:

"الاتصال الداخلي هو عملية إنتاج و نقل وتبادل و تفهم للمعلومات و الأفكار و الآراء، و المشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه و إحداث الاستجابة المطلوبة."

اهداف الاتصال:

١-نقل المعلومات وجوانب المعرفة من شخص إلى آخر بحيث يمكن للعمل التعاوني أن يحث ويبرز .

٢-توجيه نشاط الأفراد العاملين في الإدارة نحو إنجاز برامج العمل المحققة للأهداف

٣-حفز العناصر العاملة في الإدارة وإثارة دوافعها وإطلاق طاقاتهم نحو العمل المتكامل والتعاوني الكفيل بتأمين مستويات محددة للإنجاز .

٤-تكوين وتعديل الاتجاهات والموقف والأفكار للعاملين في الإدارة والتأثرين بقراراتها بقصد الإقناع ومن ثم التأثير في سلوكهم.

٥-تنمية شبكة متطورة من العلاقات الإنسانية الجيدة بين عناصر الإدارة .

اهداف الاتصال التربوي:

١-نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر المدير إلى المعلمين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية.

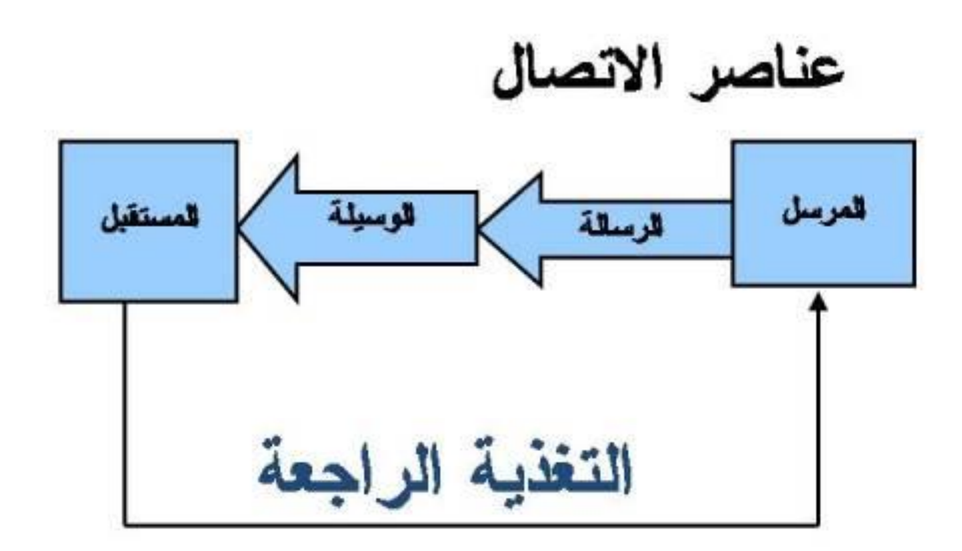
٢. إطلاع المعلمين على ما يجري في المدرسة من أنشطة مختلفة.

٣. تزويد المعلمين بالأخبار المختلفة وخاصة الاجتماعية منها لدعم الروابط الإنسانية بين العاملين.

٤ -إكساب المستقبل خبرات جديدة ومهارات ومفاهيم جديدة تساير التغير والتطور في العالم وزيادة التفاعل الاجتماعي بين المعلمين وتوطيد البعد الإنساني بينهم.
٥. خلق درجة من الرضا الوظيفي والانسجام والتخلص من الضغوط المختلفة.
٦. تحسين سير العمل الإداري من أجل التفاعل بين العاملين وتوجيه الجهود تجاه الهدف المنشود.
٧. إمداد المدير والمشرف بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة.
٨. الاتصال الفاعل يمكن المدير من التأثير في المرؤوسين (العاملين) والقيام بعمله من حيث التوجيه والإشراف على أفضل وجه.

عناصر الاتصال

خطأ!



•المرسل :وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره.

•الرسالة :وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل الى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره.
•قناة الاتصال(الوسيلة):وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.
•المستقبل :وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.
•الاستجابة :وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

انواع الاتصالات واتجاهات تدفقها:

يمكن تصنيف الاتصالات في اي مؤسسة تربوية كانت ام غير تربوية تبعا لعدة اعتبارات ونستعرض فيما يلي بعض هذه التصنيفات:او

اولا: تصنيف الاتصالات إلى رسمية وغير رسمية: :

أ / رسمية

وهي التي يحكمها التنظيم وتمر عبر خطوط السلطة بتدرج نازل أو صاعد حسب

المراكز والمستويات الإدارية وبشكل أفقي تفرضه ضروريات التكامل .

ب/ غير رسمية

وهي الاتصالات الغير مباشرة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة وتكون في أحسن صورة ومكملة لدور الاتصالات الرسمية .

ثانيا:تصنف الاتصالات حسب اتجاهات التدفق .

وهي تصنف إلى رأسيه من أعلى إلى أسفل والعكس ، وأفقية ، وأحيانا قطريه

وبالمقابل تعطي من أسفل إلى أعلى فرصة للمرؤوسين لعرض مشكلاتهم والتعريف بتجاهتهم ومطالبهم وتقديم صورة مباشرة على سير العمل للرؤساء .

ثالثآ: تصنيف الاتصالات حسب الوسائل والطرق :

وهنا قد تكون الاتصالات شفوية أو كتابية أو وسائل غير لفظية .
والاتصالات الشفوية تتم وجهآ لوجه بين المرسل والمستقبل .
ومن نتائجه :

تعطي مرحلة لتدول الرسالة ومناقشتها ..
والكتابة يمكن حفظة وتوثيقها في ملفات ..

والغير لفظية تأتي في معظم الحالات كوسيلة لتدعيم وسائل الاتصال اللغوي والشفوية ..
ومن نتائجه :
تعكس تعبير وجه المدير وابتساماته .

رابعآ : تصنيف الاتصالات حسب تبعآ لعدد المشتركين في عملية التواصل :

فقد يكون الاتصال فرديآ بين المدير والمرؤوس أو بين المعلم والطالب في مقابلة خاصة لبحث أحد الموضوعات التي لا تخص الأطراف الاخري ..
وتتميز الاتصالات الفردية بالعمق والشمول والصراحة ، وهي قله ما ينشا هذه النوع من الاتصالات لغرض نقل التعليمات وبحثها ومناقشة قضيا تحمل البدايل المتعددة

مهارات الاتصال: .

المهارات الاتصالية لها دور أساسي في إنجاح عملية الاتصال أو فشلها و أهم المهارات الاتصالية ما يلي:
- •مهارة القراءة :تمييز الأفكار الرئيسية من الأفكار الثانوية.
- •مهارة الكتابة :الكتابة بأسلوب بسيط و مفهوم ،و بصياغة جيدة بدون أية أخطاء في القواعد، التسلسل المنطقي للآراء و الأفكار، الأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي و الثقافي للأشخاص الذين يكتب إليهم.
- •مهارة الإنصات :الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرين و عدم الاشتغال بأمور أخرى أثناء الاستماع.
- •القدرة على وزن الأمور.
- •مهارة المحادثة :التركيز على جوهر الموضوع أثناء الحديث أي عدم الخروج عن الموضوع الأساسي.

اساليب الاتصال:



* المجالس
* الاجتماعات
* المقابلات
* اللجان
* الاتصالات الخطية

الاتصال الفعال:

وللحصول على اتصالات فعالة وناجحة، يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية:

-1 * •أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحًا وعند مستوى فهم المرسل إليه
وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.

- 2 * •أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه وأن تكون هذه المعلومات مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.

-3 * •أن تكون عملية الاسترجاع،وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بلتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

* - 4 •يجب أن تركز الرسالة شفوية كانت أم كتابية على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها،و التعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة و مقارنتها بما هو معروف.

*** •وهكذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهميةإدارة الاتصال، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة.**

معوقات الاتصال:

من أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال ما يلي:

•أولا :معوقات شخصية:

•ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

•ثانيًا :معوقات تنظيمية:

* •ويرجع أساسًا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غيرالرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.
* •وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكلمنها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.
* •عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرارالتنظيمي يؤديان أيضًا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

•ثالثا :معوقات بيئية:

•ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

•ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

•ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.